

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة): دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى

إعداد الطالبة

نور فرج الدردساوي

إشراف

الدكتور معتصم عبد الوهاب المجالي

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2010

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب نور فرج الدردساوي الموسومة بـــ:

تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة)
دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. معتصم عبدالوهاب المجالي		2011/01/02	مشرفاً ورئيسا
أ.د. علي محمد العضايلة		2011/01/02	عضواً
د. فاطمة علي الربابعة		2011/01/02	عضواً
د. محمد فالح الحنيطي		2011/01/02	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. صالح الكساسبة



مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :99-03/2372380
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

الإهداء

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة

صنعتها من أوراق الصبر

وطرزتها في ظلام الدهر

بلا فتور أو كلل

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

إلى روح أمي أهدي هذه الرسالة

إلى من كلّله الله بالهيبة والوقار

إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من أحمل أسمه بكل افتخار

إلى والدي أطال الله بقاءه

أهدي ثمرة من ثمارٍ غرسها

إلى من زرع في حب العلم وكان لي مثلا في الصدق والأمانة والعطاء إلى روح الفقيد عمي العزيز "أبو مروان" رحمه الله ..

إلى من أضاء شموع دربي، رفيق دربي، إلى زوج هو أخ وصديق وأب والدنيا كلها فهو السند الذي لم يكلّ يوما عن مساندتي وتشجيعي ودعمي

إلى زوجي العزيز

إلى ابني الحبيب، فلذة كبدي..بشر

إلى كل من سند ذلك الجبل ولو بحجر

إلى إخوتي أصدقائي وكل أحبتي اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

"اللهم اجعله علماً ينتفع به"

نور الدردساوي

الشكر والتقدير

الحمد لله من قبل ومن بعد الذي انعم علي بان أكمل هذا الجهد ، أتقدم بالشكر إلى صاحب البصمة الواضحة على هذا الجهد العلمي المتواضع أستاذي ومشرفي لدكتور معتصم عبد الوهاب المجالي ، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة الذينزودوني بالعلم والمعرفة ، وكذلك اشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة الدكتور محمد فالح الحنيطي والأستاذ الدكتور علي العضايلة والدكتورة فاطمة الربابعة على تفضلهم بمناقشة رسالتي هذه وتحمل أعباء قراءتها وتقييمها، كما اشكر جميع العاملين وكل من قدم لي العون في أمانة عمان الكبرى على حسن تعاونهم وتزويدي بالمعلومات اللازمة ، وعلى رأسهم عضو مجلس أمانة عمان السيد خميس عطية، واخص بالشكر من يدوم فضله معي يوما بيوم.. زوجي العزيز.

وأسأل الله التوفيق

نور فرج الدردساوي

فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج-د
قائمة الجداول	هـ- ز
قائمة الملاحق	ح
قائمة الأشكال	ط
الملخص باللغة العربية	ي
الملخص باللغة الانجليزية	ك
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أهمية الدراسة	3
4.1 أهداف الدراسة	3
5.1 أسئلة الدراسة	4
6.1 فرضيات الدراسة	5
7.1 التعريفات الإجرائية	6
8.1 أنموذج الدراسة	7
الفصل الثاني:الإطار النظري والدراسات السابقة	
1.2 الإطار النظري	8
2.2 الدراسات السابقة	32
1.2.2 الدراسات العربية	32
2.2.2 الدراسات الأجنبية	34
الفصل الثالث:المنهجية والتصميم	
1.3 منهجية الدراسة	40
2.3 مجتمع الدراسة	40

3.3 عينة الدراسة 40
4.3 أداة الدراسة 40
5.3 صدق الأداة 41
6.3 ثبات الأداة 41
7.3 المعالجة الإحصائية 42
الفصل الرابع:عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
1.4 خصائص عينة الدراسة 43
2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة 45
3.4 اختبار الفرضيات 52
4.4 مناقشة النتائج 71
5.4 التوصيات 78
المراجع 80
الملاحق 85

قائمة الجداول

الرقم	العنـــــــوان	رقم الصفحة
1.	التغييرات الحاصلة على الأعمال من أعمال تقليديـــة إلـــى أعمال مهندرة	22
2.	مقارنة بين إعادة الهندسة وبعض مفاهيم التغيير	29
3.	علاقة إدارة الجودة الشاملة بالهندرة الإدارية	30
4.	معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراســـة بجميع أبعاده	42
5.	توزيع أفراد عينة الدراسة وفـ قـــاً للمتغيـــرات الشخـــصية والوظيفية	43
6.	المتوسطات الحسابية والانحرافـــات المعياريـــة لإجابـــات الموظفين عن فقرات متغير استخدام تكنولوجيا المعلومات	46
7.	المتوسطات الحسابية والانحرافـــات المعياريـــة لإجابـــات الموظفين عن فقرات متغير التزام الإدارة العليا في دعـــم مشاريع الهندرة	47
8.	المتوسطات الحسابية والانحرافـــات المعياريـــة لإجابـــات الموظفين عن فقرات متغير توافر التمكين الإداري	48
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافـــات المعياريـــة لإجابـــات الموظفين عن فقرات متغير توافر الإستراتيجية	49
10.	المتوسطات الحسابية والانحرافـــات المعياريـــة لإجابـــات الموظفين عن فقرات متغير توافر عملية الهندرة	51
11.	إختبار معامل تضخم التباين والتباين المـــسموح ومعامـــل الالتواء	52
12.	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضـــية الرئيـــسية الأولى	53

13. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لا ختبار أثر عوامل النجــاح الحرجة بأبعادها المختلفة في إعادة هندسة عمليات الأعمال	54
14. نتائج تحاليل الانحدار المتعــدد التــدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بإعادة هندسة عمليــات الأعمال (الهندرة) من خلال عوامل النجاح الحرجة	56
15. نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة تعزى للنوع الاجتماعي	57
16. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لتــصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة حسب متغير العمر	58
17. تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفــروق فــي تــصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة حسب متغير العمر	59
18. نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابــات المبحوثين نحو عاملي النجاح (الإســتراتيجية، تكنولوجيــا المعلومات) حسب العمر	60
19. المتوسطات الحسابية والانحراف ات المعياريــة لتــصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة حسب متغيــر المؤهــل العلمي	61
20. تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفــروق فــي تــصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة حسب متغيــر المؤهــل العلمي	62
21. نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابــات المبحوثين نحو عام ل النجاح (تكنولوجيا المعلومات) حسب المؤهل العلمي	63
22. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لتــصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة حسب متغير المــستوى الوظيفي	64
23. تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفــروق فــي تــصورات	65

المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة حسب متغير المسـ توى الوظيفي

24. نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات المبحوثين نحو عوامل النجاح الحرجة حسب المستوى الوظيفي 66

25. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة حسب متغير الخبرة 67

26. تحليل التباين الأحادي لمعر فة الفروق في تصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة حسب متغير الخبرة 68

27. نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات المبحوثين نحو عامل النجاح (التمكين الإداري) حسب متغير الخبرة 69

28. نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحوإعادة هندسة عمليات الأعمال تعزى للنوع الاجتماعي 69

29. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثينإعادة هندسة عمليات الأعمال حسب المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) 70

30. تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحوإعادة هندسة عمليات الأعمال حسب المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) 71

قائمة الملاحق

رمز الملحق	العنوان	الصفحة
أ	استبانة الدراسة	85
ب	نبذة عن أمانة عمان الكبرى	92
ج	قائمة بأسماء المحكمين	95

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أنموذج الدراسة	7

ملخص

تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة)

دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى

نور فرج الدردساوي

جامعة مؤتة، 2010

تهدف هذ الدراسة إلى التعرف على تأثيرعوامل النجاح الحرجة (تكنولوجيا المعلومات، والتمكين الإداري، والتزام الإدارة العليا، والإستراتيجية) في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى، تكوّن مجتمع الدراسة من (5047) موظفاً. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (505) مفردة، والتي تمثل (10%) من مجتمع الدراسة. تمت استعادة (468) منها أي ما نسبته (92.7%) من عينة الدراسة حيث كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي. تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد والفروق الإحصائية لإجراء التحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات قد جاء مرتفعاً، وأن المتوسط الحسابي العام نحو كل من المتغيرات (دعم الإدارة العليا، التمكين الإداري والإستراتيجية، و الهندره) قد جاء متوسطاً.
2. هناك اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة (تكنولوجيا المعلومات، التمكين الإداري، دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية) في الهندرة في أمانة عمان الكبرى.

وقد انتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: توفير الدعم المستمر من جانب الإدارة العليا لجهود الهندرة، وأن يرتبط برنامج الهندرة بأمانة عمان الكبرى برؤيا ورسالة الأمانة وأهدافها الإستراتيجية.

Abstract

The Impact of Critical Success Factors on Business Process Reengineering (BPR): An Applied Study on The Municipality of Greater Amman.

Noor Drdasawi
Mu'tah University , 2010

The study aimed to investigate the impact of critical success factors (information technology, empowerment, Senior Management support and strategy) on Business Processes Reengineering in the Greater Amman Municipality. The study population consisted of (5047) employees. To fulfill the purposes of this study, a survey was developed to gather relevant data from the study population which consisted of (505) respondents, which represents (10%) of the study population. A total of (468) surveys were returned, which were valid for statistical analysis, which represent (92.7%) of the study sample. SPSS was utilized to generate means values, standard deviations, multiple regression and statistical differences for statistical analysis.

The study concluded the following:

1. The mean of respondents' perception towards the use of information technology was high, and mean of respondents' perception towards each of the variables (top management support, empowerment, strategy, and BPR) was moderate.
2. There was a statistically significant effect of the critical success factors (information technology, empowerment, top management support, strategy) on business processes reengineering.

The study concluded that maintaining the provision of continuous support by senior management for the efforts of Developing Thinking, and that business re-engineering should be enhanced in the Greater Amman Municipality and the Senior management.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

تتسم المجتمعات العربية اليوم بتسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات الإدارية، مما أدى إلى زيادة المنافسة على إنتاج السلع والخدمات بدرجة كبيرة ، وأصبح التغيير والتجديد سمة من سمات هذا العصر ، مما أدى بالمنظمات إلى تبني مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات، ومن هذه المفاهيم الإدارية: الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة ، وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

ومن هنا ظهر توجه جديد يدعو إلى توسيع إطار التغيير ليشمل الإدارة بكامل قطاعاتها، يتمثل ذلك في دعوة كل من جيمس تشامبي ومايكل هامر إلى مدخل جديد دعاه البعض بإعادة هندسة الأعمال بينما دعاه البعض الآخر (الهندرة) جمعاً بين كلمتي "الهندسة" و" الإدارة"، وهو يعتبر من المفاهيم الحديثة التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة.

يعتبر مفهوم إعادة هندسة الأعمال من المفاهيم المتعلقة بإحداث التغييرات الجوهرية الملحوظة على طرق إجراء العمل الأساسية، ولقد تم تطبيق عمليات الهندرة على العديد من المنظمات في العالم والتي دلت النتائج على نجاحها. وتتضمن الهندرة إجراء تغييرات أساسية على طرق إجراء العمل في المنظمة حيث أن تركيزها الرئيسي على توجيه العمليات الأساسية وفرق العمل في المنظمة مما يحدث تأثيرا قويا على الهياكل التنظيمية وعلى الأنظمة والإجراءات الهرمية، وأيضا على المنظمات المعتمدة بشكل كامل على التقسيم الهيكلي على الأساس الوظيفي.

في بداية التسعينات وتحديدا في عام (1992) كان الكاتبان الاميريكيان (مايكل هامر وجيمس تشامبي) أول من قدم مفهوم إعادة هندسة الأعمال (الهندرة) كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم التغييرات الحديثة، فهي دعوة صريحة إلى إعادة

النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من منظمات اليوم.

تتميز الهندرة عن غيرها من نظريات التغيير والتطوير أنها تمكن من إيجاد حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق سير العمل ، وذلك من خلال دراسة وتحليل العمليات المختلفة والتي يتم من خلالها رؤية الصورة الشاملة لأسلوب العمل بالمنظمات المختلفة.

تُحدد الإدارة العليا لكل منظمة مجموعة من عوامل النجاح الحرجة، يعتمد عليها نجاحها أو فشلها في أدائها لأعمالها تختلف هذه العوامل من منظمة لأخرى، تبعاً لنشاطها، وحجمها، وطريقة أدائها لعملها، وتتأثر مشاريع الهندرة بهذه العوامل التي تحدد مدى إمكانية نجاح تطبيقها في المنظمة.

وجاءت هذه الدراسة للتعرف على اثر عوامل النجاح الحرجة في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في أمانة عمان الكبرى ، وتركز الدراسة على عوامل النجاح الحرجة الآتية:

1. تكنولوجيا المعلومات Information Technology
2. دعم الإدارة العليا Strategic Management Support
3. التمكين الإداري Empowerment
4. الإستراتيجية Strategy

2.1 مشكلة الدراسة:

يتسم مفهوم الهندرة بالحداثة ، لذا فقد نال اهتمام الكثير من المنظمات العامة والخاصة. وتتضمن الهندرة إجراء تغييرات جذرية مما قد يتعارض في مفهومه مع نظم العمل التقليدية والأفكار والقيم القديمة السائدة في المنظمة، مما يدعو إلى ضرورة تحقيق التوافق بين ما يحمله هذا المفهوم من أسس ومبادئ مع ما يحمله أفراد المنظمة من قيم ومعتقدات من اجل النجاح في تطبيقه . ولذا فقد تركزت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على أثر عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة الأعمال الإدارية لدى العاملين في أمانة عمان الكبرى.

3.1 أهمية الدراسة

تواجه المجتمعات العربية عددا من التطورات الواضحة والتغيرات المتسارعة على مختلف الأصعدة، وينعكس ذلك على منظمات القطاع العام والخاص، وقدرتها على الاستجابة و التحرك للأخذ بجميع الأسباب التي من شانها أن تـــدفع المجتمـــع نحو التطور والتقدم ، حيث تبرز الحاجة إلىإدخال مفاهيم إدارية حديثة ، وتغييـــر الأساليب والإجراءات الإدارية التقليدية بغية تحقيق الأهداف التنظيميـــة بكفـــاءة عالية.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط الآتية:

1. ما تقدمه للدارسين من إضافةعلمية حول عوامل النجاح الحـرجة المـــؤثرة فيإعادة هندسة عمليات الأعمال، مما يساعد على إثراء المكتبة الإدارية العربية بالمفاهيم الإدارية الحديثة وضمن إطار نظري وتطبيقي تكاملي لكل من (تكنولوجيا المعلومات، التمكين الإداري،دعم والتـــزام الإدارة العليـــا ، الإستراتيجية) كعوامل حرجة وأثرها على مشاريع الهندرة.
2. أنها تتناول مفهوما حديثا في حقل الإدارة يساعد في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والموارد المادية والبشرية والتخلص منها لتعظيم المنفعة.
3. توضيح سبل تمكين الإدارة العربية من استغلال التطـــورات فـــي تقنيـــة المعلومات والاتصالات، لتحسين أوضاعها التنافسية في ميـــدان الأعمـــال وفي السوق العالمية،لتمكينها من إحداث تطـــور مـــستمر فـــي الجـــودة ، والتركيز على خدمة العميل وسرعة الوصول إليه.
4. محدودية الدراسات والأبحاث العلمية العربية التي تتناول عوامـــل النجـــاح الحرجة المؤثرة على إعادة هندسة عمليات الأعمال.

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر المبحوثين في أمانة عمان الكبرى.

2. التعرف على مدى دعم الإدارة العليا لمشاريع الهندرة من وجهة نظر المبحوثين في أمانة عمان الكبرى.
3. التعرف على مدى توافر التمكين الإداري من وجهة نظر المبحوثين في أمانة عمان الكبرى.
4. التعرف على مدى توافر إستراتيجية مرتبطة بالهندرة من وجهة نظر المبحوثين في أمانة عمان الكبرى.
5. التعرف على مدى توافر عملية الهندرة من وجهة نظر المبحوثين في أمانة عمان الكبرى.
6. قديم إطار نظري وتطبيقي لدراسات مستقبلية من خلال النتائج التي تم التوصل إليها وما بني عليها من توصيات.

5.1 أسئلة الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر المبحوثين في أمانة عمان الكبرى؟

السؤال الثاني: ما مدى دعم الإدارة العليا لمشاريع الهندرة من وجهة نظر المبحوثين في أمانة عمان الكبرى؟

السؤال الثالث: ما مدى توافر التمكين الإداري من وجهة نظر المبحوثين في أمانة عمان الكبرى؟

السؤال الرابع: ما مدى توافر الإستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين في أمانة عمان الكبرى؟

السؤال الخامس: ما مدى توافر عملية الهندرة من وجهة نظر المبحوثين في أمانة عمان الكبرى؟

السؤال السادس: ماهو اثر عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في إعادة هندسة الأعمال (BPR) من وجهة نظر المبحوثين في أمانة عمان الكبرى؟

6.1 فرضيات الدراسة

قامت هذه الدراسة باختبار الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيةعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة (تكنولوجيا المعلومات،دعم الإدارة العليا ، التمكين الإداري، الإستراتيجية) في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى.

الفرضية الفرعية الثا نية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإستراتيجية في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو عوامل النجاح الحرجة مجتمعة (تكنولوجيا المعلومات،دعم الإدارة العليا، التمكين الإداري، الإستراتيجية) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر،المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي، الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو إعادة هندسة عمليات الأعمال تعزى

للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر،المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي، الخبرة).

7.1 التعريفات الإجرائية

اعتمدت هذه الدراسة التعريفات الإجرائية الآتية:

عوامل النجاح الحرجة : هي مجموعة من العناصر الأساسية المحددة وهي: (تكنولوجيا المعلومات ودعم الإدارة العليا وتمكين العاملين و الإستراتيجية) التي تضمن للمنظمة الحصول على نتائج مرضية تدعم الأداء التنافسي للفرد والإدارة والمنظمة فهي تركز على أهمية سير الأعمال بشكل جيد للتأكيد على نجاح المنظمة وما تخطط له من برامج التغيير، مما يساعد على تحقيق مستويات أعلى في الأداء، ويساعد المنظمة على تأدية رسالتها، وبالتالي المحافظة على ميزتها التنافسية في أمانة عمان الكبرى.

تكنولوجيا المعلومات: هي عبارة عن تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات و المعلومات، بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كافة المستويات الإدارية، والتي تعتبر احد المرتكزات الأساسية لتطبيق مشاريع إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى.

التمكين الإداري: منهجية إدارية حديثة تفيد بإشراك العاملين في إدارة المنظمة وصنع قراراتها، وتركز هذه المنهجية على زرع الثقة بنفس الموظف، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة، وانه مهما كان موقعه شريك في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة في أمانة عمان الكبرى.

الإستراتيجية: هي نموذج من الرؤى والأهداف والسياسات والخطط الهامة ، والتي تحدد بطريقة ما للتعريف بنوعية وماهية الأعمال التي تجرى في أمانة عمان الكبرى.

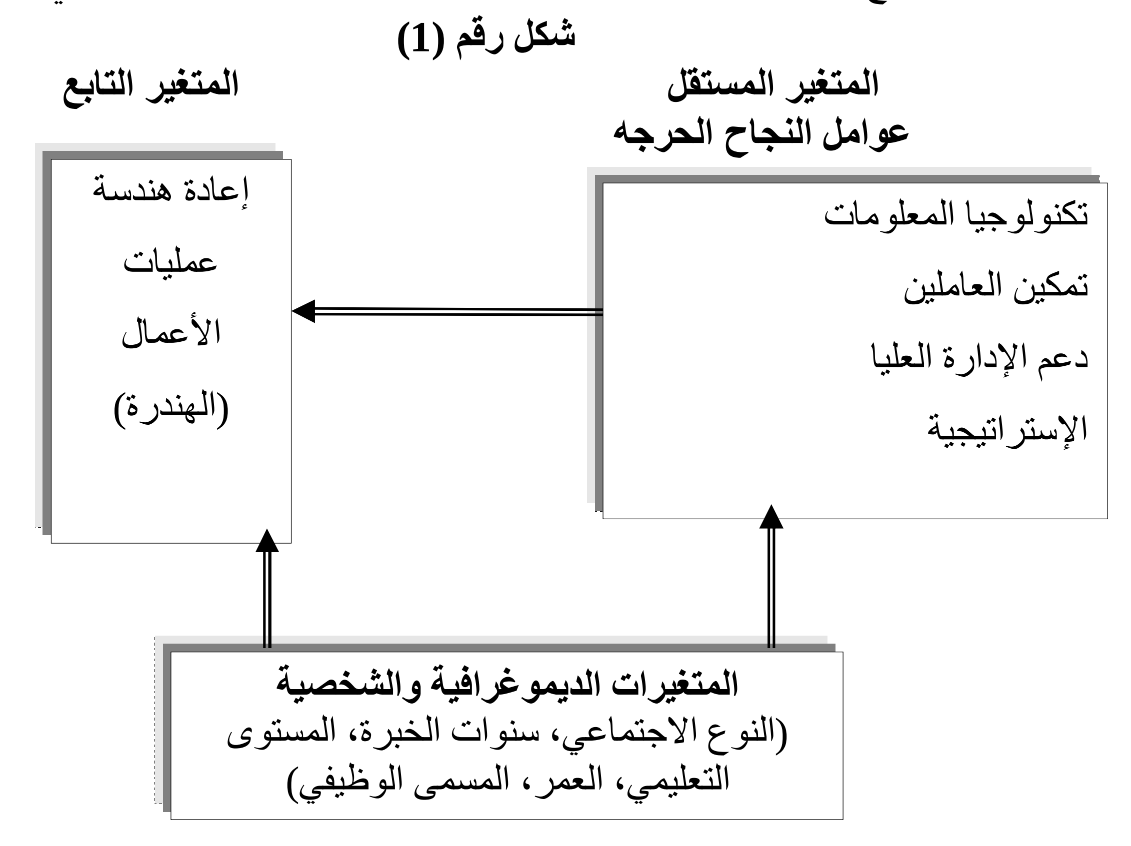
دعم الإدارة العليا: الدعم الذي يشتمل على الدعم المادي والمعنوي الذي توليه الإدارة العليا في المنظمة نحو برامج التغيير في أمانة عمان الكبرى.

الهندرة: مفهوم حديث يشير إلىاحد حقول التغيير الحديثة ، والـــذي يـــدعو إلـــى احداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية ، التي يتم من خلالها تحقيق الأهـــداف التي تسعى إليهاالمنظمة فيما يتعلق بمقاييس الاداء ، وتحديدا في مجـــال الوقـــت اللازم لتقديم الخدمة ،وتقليل التكاليف ،وتحسين نوعية الخدم ة" في أمانـــة عمـــان الكبرى.

8.1 أنموذج الدراسة

تكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجـــة بأبعـــاده (تكنولوجيا المعلومات وتمكين العاملين ودعم الإدارة العليا والإســـتراتيجية)، أمـــا المتغير التابع فهو إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة)، موضحاً بالآتي:

شكل رقم (1)



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

يستعرض هذا الجزء من الفصل عوامل النجاح الحرجة ذات التأثير على إعادة هندسة الأعمال وهي: (تكنولوجيا المعلومات و دعم الإدارة العليا و تمكين العاملين و الإستراتيجية)، كما يقدم المفاهيم العامة لمصطلح إعادة هندسة الأعمال، وأهدافها، وأهميتها، ومبادئها، وخصائصهاوالمنهج العملي للهندرة متضمنا المراحل الرئيسية لها.

مفهوم عوامل النجاح الحرجة

عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors (CSFs، وهي إحدى سمات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي تحمل تأثير كبير لتحقيق أهداف التنظيم. لقد تطوّر مفهوم عوامل النجاح بالأصل بواسطة رونالد دانييل (Daniel, 1961) ، وبصفة عامة أعاد تطوير الفكرة روكرت (Rockert, 1981) ، وفي عام 1995 تم تطبيق المفهوم بواسطة جيمس جونسون Johnson و فريسون Friesen على العديد من القطاعات بما فيها القطاع الصحي (Johnson & Michael, 1995).

يولي الدارسن اهتماما كبيرا بالتعريف الصحيح للعوامل المرتبطة بنجاح إعادة هندسة الأعمال، وعلاقة ذلك بأكثر عوامل النجاح الحرجة أهمية، ودورها في تقييم برامج الهندرة وتحقيق الفوائد المرجوة منها ، وبيان المخاطر والفرص، وتحقيق الميزة التنافسية ، والمحافظة عليها، ودور ذلك في نجاح المنظمة وبلوغ أهدافها.

لقد اختلف المفكرون والباحثون في وضع تصنيف لمجموعة عوامل النجاح الحرجة المؤثرة على تطبيق مشاريع الهندرة ، فقد صنفها البعض إلى عدة أبعاد منها: التغيير في نظام وثقافة الإدارة، وكفاءة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وإدارة مشروع عمليات إعادة الهندسة، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

عوامل النجاح الحرجة هي العوامل التي تُحدد من قِبَل الإدارة العليا لكل مؤسسة، والتي يعتمد عليها نجاح أو فشل المؤسسة في أدائها لأعمالها، وتختلف هذه العوامل من مؤسسة لأخرى، حسب نشاطها، وحجمها، وطريقة أدائها لعملها، وغيرها من المتغيرات ، وهناك أربع أنواع أساسية لعوامل النجاح الحرجة وهيعوامل النجاح الحرجة الصناعية ، ووعامل النجاح الحرجة الإستراتيجية ، وعوامل النجاح الحرجة البيئية، وعوامل النجاح الحرجة المؤقتة (Senge, 1961)

عرف جونسون وسكولز (Johnson & Scholes, 1999) عوامل النجاح الحرجة (CSFs) بأنها "مجموعة محددة من المتطلبات الضرورية أو الركائز الأساسيةالتي يجب توفيرها والتأكد من فعاليتها ، والاهتمام بها من قبل إدارة المنظمة لضمان نجاح برامج التغيير التي يتم تنفيذها، من اجل تحقيق مستويات أعلى في الاداء وجودة المخرجات، وتأدية رسالة المنظمة، حتى تحقق المنظمة النجاح، وتحافظ على ميزتها التنافسية" (القواسمة، 2005).

كما عرفها (عبد الحفيظ، 2003) بأنها: " الظروف والأحوال والمواصفات والمتغيراتلتي يمكن قياسها ويجب إتقانها و دالرتها بنجاح والمحافظة عليها ، لتحقيق رضاء العميل ".

إن ابرز عوامل النجاح الحرجة تتمثل بِالاتي: الإستراتيجية، والتزام وقناعة الإدارة العليا، والاتصال، وتمكين العاملين والاستعداد للتغيير (لعتيبي والحمالي ، 2004).

وتعرف الدراسة عوامل النجاح الحرجة على أنها: " مجموعة من العناصر الأساسية المحددة التي تضمن للمنظمة الحصول على نتائج مرضية تدعم الأداء التنافسي للفرد والإدارة والمنظمة فهي تركز على أهمية سير الأعمال بشكل جيد للتأكيد على نجاح المنظمة وما تخطط له من برامج التغيير، مما يساعد على تحقيق مستويات أعلى في الأداء، ويساعد المنظمة على تأدية رسالتها، وبالتالي المحافظة على ميزتها التنافسية".

حيث تقيس الدراسة اثر العوامل التالية في نجاح مشروعات الهندرة في أمانة عمان الكبرى:

عوامل النجاح الحرجة:

يمكن الإشارة إلى ابرز العوامل الحرجة التي تبنتها الدراسة على النحو الأتي:

1. تكنولوجيا المعلومات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من المصادر الأساسية لمنهجية الإدارة، حيث تسهم بدرجة كبيرة بجعل مهمات تطبيق الهندرة أكثر سهولة.

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها "جميع وسائل وتقنيات وأجهزة الاتصال ونقل المعلومات والبيانات" (القواسمة، 2005).

يذكر هيرستشل وآندروز (Andrews & Herschel, 1996) أن التكنولوجيا تساعد على التغيير من خلال تمكين المنظمات من كسر القواعد التقليدية ، مما يمنح المنظمات المبتكرة الفرصة لامتلاك الميزة التنافسية.

كما أوضح كل من وايتمان وجبسون (Whitman & Gibson, 1997) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يعمل على توفير التكلفة ،وتحسين دقة المعلومات ، وتجنب أخطاء الإنسان عند استخدام مهمات معقدة ومكررة ، وتوفير الأموال بسبب تقليل الأخطاء والوقت اللازم لانجاز المهمات وتكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وتحسين فاعلية المنظمة وكفاءتها ، حيث تكون مهمة الإدارة الوساطة بين الفرق ومعالجة خطوات العمليات الزائدة عن الحاجة وتزويد محاور أفضل للعمليات من خلال تغذية الحاسوب بالمكونات الأساسية للعمليات (الطنيجي، 2008).

كما تحدث كل من مارفي وستيبلز (Murphy & Staples, 1998) في دراسة متخصصة في هندرة نظم العمل في استراليا والعوامل المؤثرة على نجاح تطبيقها عن تكنولوجيا المعلومات كممكن أساسي لتغيير اتجاه العمليات، وقد أوردا مجموعة من الدراسات التي أجريت في هذا المجال والتي أثبتت أن إدارة تكنولوجيا المعلومات اعتبرت كواحدة من العشرة الأوائل من بين عوامل النجاح الحرجة لمشاريع إعادة هندسة نظم العمل . ويمكن أن تكون تكنولوجيا المعلومات ممكناً للتغيير ولكن قد تكون أيضا قيد محتمل كما هو الحال في معظم الشركات التي تمتلك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات منذ العديد من السنوات . ويؤكد الباحثان أن حالة

البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تؤثر على خيار عملية إعادة الهندســـة، كذلك على خيار فيما إذا كانت خطة التطبيق جذرية أو تكاملية.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الاعتمـــاد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات ، يعتبـــر الموضـــوع الغالب على أدبيات إعادة هندسة نظم العمل، وقد ركـــز Hammar علـــى أهميـــة الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعـــادة الهندســـة، وذلك من خلال استخدام نموذج سجل الأعمال حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليـــات القديمة وتبدأ من الصفر وذلك ببناء أفضل نمـــوذج مثـــالي (العتيبـــي والحمـــالي، 2004).

وذكر (الكساسبة، 2004) أن هناك عدة تقنيات معلومات تعد مفيدة بـــشكل خاص في الهندرة مثل: التبادل الالكتروني للبيانـــات (E-Data Interchange)، وبرمجيات العمل الجماعي (Group Ware)، والشبكات ذات الموجـــة العاليـــة ، ونظم إدارة قواعد البيانات، وهندسة البرمجيات بمساعدة الحاسوب.

أن إعادة الهندسة تعتمد على الاستثمار في تقنية المعلومات واســـتخدام هـــذه التقنية بشكل فعال بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل ، وليس للميكنة التي تهدف لتـــوفير الوقـــت (ســـكارنة، 2009).

ومن خلال دراسة عدد من البحوث النظرية والتجارب الفعليـــة فـــي تطبيـــق وتفعيل نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية اتضح أن تقنية المعلومات بـ وســـائلها المختلفة ونموذج الهندرة يكملان بعضهما البعض وتربط بينهما علاقة منفعية تبادلية في برامج تطوير أداء المنظمات ، ومن غير المتوقع أن يؤدي أي منهما منفردا إلى تطوير جذري في الاداء التنظيمي.

استنادا لما سبق طرحه فإن تكنولوجيا المعلومات تساعد كثيـــرا فـــي تكامـــل الأنظمة، كما وتلعب دور رئيسي ومركزي في إعادة هندسة الأعمال، فكمـــا أشـــار العديد من الدارسين فان معظم بدايات الهنـــدرة انبثقـــت مـــن أقـــسام تكنولوجيـــا المعلومات.

لذا يكاد الخبراء في هذا المجال يجمعون على أهمية وضرورة تقنية المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث أنها تعتبر العامل الجوهري في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأداة ووسيلة رئيسية في مشروع إعادة التصميم نفسه.

وترى الباحثة بان تكنولوجيا المعلومات هي: "عبارة عن تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات و المعلومات، بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كافة المستويات الإدارية، والتي تعتبر احد المرتكزات الأساسية لتطبيق مشاريع إعادة هندسة عمليات الأعمال".

2. دعم الإدارة العليا

يعد الوقت مناسبا للهندرة عند الشعور بان العمل بالمنظمة ينحو منحى سيئا ، في هذه الحالة يبدأ دور الإدارة العليا في تعريف عددا من العمليات الأساسية والطرق المتضمنة والوسائل اللازمة لإعادة هندرتها، وتلعب القيادة دورا هاما في عمليات الهندرة، حيث يجب أن يكون قائد الهندرة من الإدارة العليا، ويفضل أن يمتلك خلفية تقنية ، كما يجب أن يمتلك الصفات الشخصية اللازمة للعمل الموكل إليه.

وتتأثر بعمليات التغيير الحاصلة في طرق إجراء العمل العمليات ، التكنولوجيا، طرق العمل والثقافة التنظيمية، وأي تغيير هام لأي منها يتطلب الموارد والمال والقيادة ، فتغيير من هذا النوع يعتبر مهمة صعبة جدا فإذا لم تقدم الإدارة العليا الدعم القوي والمناسب فلا يمكن توافرأي من تلك العناصر الثلاثة ، مما يؤدي بمشروع التغيير إلى الفشل، وإذا لم تقدم الإدارة العليا الدعم المادي للمشروع فان جهود تطبيقه سوف تقاوم بشدة وتفقد فعاليتها.

ويعرّف دعم الإدارة العليا بأنه "الدعم الذي يشتمل على الدعم المادي والمعنوي الذي توليه الإدارة العليا في المنظمة نحو برامج التغيير" (القواسمة، 2005).

قد تحدث كل من (هامر وشامبي، 1995) عن أهمية دعم الإدارة العليا مشيران إلى أن الهندرة تتطلب المشاركة والالتزام الشخصي المباشر من قبل الإدارة العليا، فكما لا يمكن أنتصدر الهندرة من القاعدة الا تنظيمية فانه لا يمكن

أيضا تفويضها إليها، ولا يمكن لأعضاء الإدارة العليا إجراء الهندرة بأنفسهم وإنما بإمكانهم الاستعانة بمساعدين ومعاونين ، ولكن لا يمكنهم التخلي عن مسؤولياتهم في قيادة تلك الجهود، كما أضافا إلى أن الهندرة يجب أن تمثل مشروعا شخصيا لدى المسئول القيادي المكلف بها بكل ما يعنيه ذلك ، ولا يكفي القيام بالمراجعة الدورية فقط لجهود الهندرة وإنما يجب على القياديين استثمار وتوجيه جهد دائم ومستمر لتوجيه ومتابعة أنشطة مشروعات الهندرة.

من المعروف أن مشاريع الهندرة تؤدي إلى تغير هائل في أسلوب وطريقة أداء العمل، مما يتطلب تطبيقه إلى وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية العليا قبل وأثناء وبعد الانتهاء من المشروع حتى يتم الوصول إلى الأهداف المرجوة منها (عبد الحفيظ، 2003) .

إن نجاح إعادة هندسة العمليات يتوقف على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرو رة الحاجة إلى برنامج إعادة الهندسة من اجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صور تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج ، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة (العتيبي والحمالي، 2004).

تتحمل الإدارة العليا المسؤولية فيما يتعلق بتطوير الوسائل والطرق اللازمة لتوصيل قرار المنظمة بالبدء بمشروع الهندرة إلى كافة العاملين فيها، حيث أن واحدة من طرق الاتصال هذه تكون بتشكيل العديد من المجموعات الأساسية ، والتي تتكون من أفراد مدربين على الهندرة وإعطاءهم مسؤولية توضيح الأهداف والقيود والمضامين المتعلقة بالهندرة وشرحها لكل العاملين في المنظمة (Dey, 2005).

قد يكون تأثير المديرين في الإدارة العليا بشكل جزئي أو بشكل كلي بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. ويقوم المديرين بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيهم (عبوي، 2006).

يقع على عاتق الإدارة العليا منح بعض صلاحياتها إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وإتاحة فرصة التجريب لكل ما هو جديد ، بغية تحسين وتقديم إنتاج السلع والخدمات للمواطنين ، وهذا بحد ذاته يتطلب من تلك الإدارات أن تتبنى سياسة القرارات الصادرة عنها على فتح باب الاتصال داخل المنظمة وخارجها اغتناما لفرص تطبيق الهندرة (المجالي، 2008).

وتحدث كل من شينج وشو (Cheng & Chiu, 2008) في دراسة لعوامل النجاح الحرجة المؤثرة على عمليات الهندرة عن التزام الإدارة العليا تجاه مشاريع الهندرة، حيث أن على الإدارة العليا أن تضع الخطط الإستراتيجية للسعي وراء الارتقاء بجودة الخدمة والوصول إلى تحقيق رضا الزبائن من خلال مشاريع الهندرة، كما وتعتبر الإدارة العليا الداعم المالي لهذه المشاريع ، والتي دوما تتلقى متطلبات فريق الهندرة بالقبول والتطبيق ، والإدارة العليا عادة تدعم التغيير للإبقاء على التنافس، وتعتبر الهندرة احد وسائل تحسين التنافسية ورفع جودة المنتج والخدمة.

وترى الباحثة أن دعم الإدارة العليا هو : " الدعم الذي يشتمل على الدعم المادي والمعنوي الذي توليه الإدارة العليا في المنظمة نحو برامج التغيير.

3. تمكين العاملين

يتحدث البعض عن التمكين كأسلوب إداري والبعض الآخر يعتبره أساس لمشروع تحفيزي يحمل هدف الفرد في تحقيق ذاته من خلال انضمامه للمنظمة، فهي تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما.

عرف دي (Dey, 2005) مصطلح تمكين العاملين "كأحد المبادئ التي تستند إلى الاعتقاد بان أكثر الناس علما ومعرفة بالعمل هو الشخص المكلف بأدائه كما أن جودة الأداء لأي منظمة تعتمد على جودة أداء كل عامل فيها". ويلاحظ انه إذا تم تمكين عامل بغض النظر عن موقعه الوظيفي – وتم تحفيزه ليكون صاحب قرار في عمله، يتطور لديه حس الانتماء الذي من شانه أن يدفع في داخله الرغبة لإعطاء أفضل ما لديه لمنظمته، مما يساعد على تحسين جودة حياة العامل.

يذكر هامر وتشامبي (هامر وشامبي، 1995) أن الشركات التي تتبنى الهندرة لا تقوم بدمج العمليات أفقيا بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسئولي الخدمة فقط، وإنما تدمجها راسيا أيضا، أي بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشان العمل أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه مما يحد من تأخير العمل وخفض تكاليف العمل غير المباشرة ، بالإضافة إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وتفويض الموظفين المزيد من الصلاحيات.

ومن جهة أخرى رأى هامر وتشامبي أن الأشخاص الذين يعملون في بيئة الهندرة يتمتعون بالضرورة بصلاحيات كبيرة ، حيث يطلب منهم التفكير والتفاعل وحسن التقدير واتخاذ القرارات ، كما يعتبر تفويض الصلاحيات من الضروريات التي تصاحب عمليات تطبيق الهندرة ، حيث انه لا يمكن هندرة نظم أي عملية من دون تزويد الموظفين المختصين بتنفيذها بالصلاحيات اللازمة لذلك.

و تحدث هيرستشل واندروز (Andrews & Herschel, 1996) عن تعريف اصطلاح التمكين من عدة وجهات نظر ، وكانت الأولى تعرض التمكين كعملية يتشارك فيها القائد أو المدير مع العاملين لديه بالقوة التي يمتلكها ، وهي وجهة نظر ترتكز على تفويض السلطة، فهناك العديد من المنظرين عملوا على مساواة التمكين بالتفويض ولامركزية اتخاذ القرارات مما وجه الأنظار للتركيز على أساليب الإدارة المشتركة. أما وجهة النظر الثانية فان منطق الفرد بالتمكين ينمو من استراتيجيات وأساليب إدارية تؤكد على تقوية شعور الموظفين بالاعتماد على النفس والكفاءة الذاتية.

وبصدد الحديث عن منافع وفوائد التمكين الإداري، ذكر بينيس ونامس أن الذين يتم تمكينهم إداريا يشعرون بأهميتهم وقيمتهم عند من يتبعونهم من عمال ، كما وتتكون لديهم قناعة بان التعلم والكفاءة يحملان أهمية كبيرة حيث يبدؤون بالتصرف بطريقة تتلاءم مع قناعاتهم ويعتبرون أنفسهم جزء من فريق يندمج في كامل المجتمع التنظيمي (Bennis & Namus, 1985)، وأخيرا من أهم فوائد

التمكين أن العاملين يبدؤون بتقديم عملهم بانتماء وتحدي اكبر من قبل (Andrews & Herschel, 1996).

ولقد أكد كل من المشاري وزيري (Al-Mashari & Zairi, 1999) أن تمكين كلاً من الأفرادوالمجموعات يصبح بالنتيجة عاملاً حاسماً و أساسياً لنجاح جهود الهندرة، كما أن تمكين العاملين يولد عندهم القدرة على صياغة أهدافهم ومراقبة أدائهم، كما سيصبح بإمكانهم إيجاد حلول لجميع المشاكل التي قد تؤثر على أعمالهم، وكل ذلك يولد عندهم القدرة على دعم جهود الهندرة.

عند تمكين فريق العمل من وضع التوصيات والمقترحات للعملية الجديدة لا بد لهم من التركيز على الحلول الجديدة تبرز وبجلاء عوامل النجاح للعملية ، وهذا يؤدي إلى تقبل تلك التوصيات ودعم تطبيقها وهو من الأسس الهامة في نجاح مشروع الهندرة (عبد الحفيظ، 2003).

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، إن العديد من الدراسات أظهرت أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ مشاريع إعادة الهندسة، ووفقا لإعادة الهندسة يتم تحويل ا لعاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد ، والهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذوو مهارات متعددة (العتيبي و الحمالي، 2004).

إن تمكين العاملين يعتبر من المبادئ الإدارية الحديثة التي شاعت في الربع الأخير من القرن الماضي في الفكر والتطبيق الإداري، وقد اكتسب هذا المفهوم انتشارا واسعا ويعد مطلبا لا يتحقق إلا من خلال أفراد تتوافر لديهم مواصفات معينة، لا يمكن توفرها لدى جميع الأفراد، وحتى تتمكن المنظمة من استثمار هذه المواصفات والخصائص يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص في تحديد الأعمال الملائمة، بحيث تتناسب وتلك الخصائص وتؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال عمليتي التغير والتطوير (المجالي، 2008).

كما أوضح (Dey, 2005) أن المنظمات التي تعتمد على العمليات يكون فيها دور العاملين حاسم على جميع المستويات، لذلك يجب إن يعتبر دورهم دور المبادرين الخبراء القادرين على طرح الاقتراحات القيمة لتحسين العمليات في المنظمة، وعلى الإدارة العليا إنتمنحهم الفرص لكي يلعبون دورهم بكفاءة ، فيجب أن يتم تدريبهم ليكونوا مؤهلين للانتقال من فريق هندرة لآخر وليوظفوا مهاراتهم وليكتسبوا خبرة أكثر. ومن وجهة نظر مالية يعتقد البعض أن تمكين وتدريب العاملين هو إضافة كلفة وتقليل ربحية على المنظمة، وإذا وجهت الإدارة العليا عملياتها جيدا فان تدريب العاملين يعتبر بمثابة استثمار يرفع ربح المنظمة.

وتعرف الدراسة تمكين العاملين على انه: " منهجية إدارية حديثة تفيد بإشراك العاملين في إدارة المنظمة وصنع قراراتها ، وتركز هذه المنهجية على زرع الثقة بنفس الموظف، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة، وانه مهما كان موقعه شريك في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة.

4. الإستراتيجية

وصف لوسون (Lowson, 2002) الإستراتيجية بأنها "شعور المنظمة لهدفها (Organization's Sense of Purpose)، وأنها بمثابة السياسة أو الهدف المرشد والفلسفة والعبارة الأساسية لتحقيق هدف معين "، كما أنها تعبر عن رسم اتجاهات مستقبل المنظمة اعتمادا على الموارد المتوفرة لديها، وهي النموذج الذي يحتوي على مجمل أهداف وأغراض المنظمة ، كما يحتوي على الفلسفات والخطط والسياسات لتحقيق هذه الأهداف ،والتي تعلن عنها المنظمة بغية توضيح نوع العمل الذي تؤديه المنظمة".

أن من أسبابفشل كثير من مشاريع الهندرة ، عدم وضوح أو تحديد الرؤية المستقبلية للمشروع من قبل الإدارة التنفيذية، أو أن الرؤية المستقبلية لم توضع بالشكل المناسب الذي يحقق أهداف المنظمة (عبد الحفيظ، 2003).

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عمليات إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف

الإستراتيجية، وعزى كل من شان وشاج (Chan & chug, 1997) نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤ يتهم وأهدافهم الإستراتيجية (لعتيبي والحمالي ، 2004).

تمر إستراتيجية إعادة التشكيل بخطوات أساسية وهي: تحديد الإستراتيجية، واختيار منهجية النمذجة ، وتأسيس خطة مشروع إعادة هندسة عمليات الأعمال، وبناء نموذج أعمال لمجالات الأعمال المؤثرة المبنية على الرؤية الإستراتيجية، توسيع النموذج ليشمل جميع العمليات المدعومة من قبل النظم الحالية ، وتكامل مفاهيم العملية مع وظائف النظم الحالية ومكوناتها ، وانجاز التجهيز التقني والوظيفي المطلوب لتحقيق إعادة هندسة العمليات ، واختيار إستراتيجية إعادة التشكيل لإعادة تطوير التطبيقات اللازمة، والمحافظة على تكامل التصميم بين متطلبات الأعمال وتطبيقات إعادة التشكيل (الكساسبة، 2004).

ذكر دي (Dey, 2005) أن نص رسالة المنظمة (vision) ومهمتها (mission) يُترك في معظم المنظمات التقليدية للإدارة العليا، وان عملية الهندرة كقرار استراتيجي يجب أن تتخلل الهرم التنظيمي حتى يسهل وصولها إلى المستويات الدنيا، مما يساعد على الحصول على أقصى منفعة من مشاركة كافة العاملين في تجربة الهندرة، فيجب على الإدارة العليا أن تكون ثقافة تمكن العاملين من الحصول على فكرة واضحة عن أدوارهم في العملية المهندرة وبالتالي لـ يقوموا بأداء أدوارهم على وجه تام.

وكما أورد Dey أن نجاح عمليات إعادة الهندسة يعتمد على درجة التطابق بين أهداف المنظمة والعمليات المهندرة، فالهندرة قضية إستراتيجية ويجب اعتبارها في المنظمة كذلك، لذا فان دور الإدارة العليا في قيادة عمليات الهندرة من خلال جميع العمليات الحرجة يعتبر دورا حيويا.

وينظر إلى الإستراتيجية باعتبارها وسيلة تحول المنظمة من موقعها الحالي إلى مواقع إستراتيجية جديدة، كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المنظمة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها ، ويقع على عاتق المسئولين عند

العملية الإستراتيجية مسؤولية الاختيار من بين البدائل ويتطلب ذلك تحقيق التوافق الاستراتيجي، ثم اختيار بديل أو أكثر من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة (المجالي، 2008).

وتتمثل المحاذاة الإستراتيجية ما بين الهندرة والمنظمة بربط أهداف مشروع الهندرة بالأهداف الإستراتيجية والاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة، وبهذه الصلة ينبغي أن يكون باستطاعة أي شخص ربط اتجاه الأعمال العام للمنظمة بجهود مشروع الهندرة، ويجب أن يأتي هذا التوافق من منظور الاداء المالي وخدمة العملاء ورؤية المنظمة ، وعندما لا يتحقق هذا النوع من التوافق، سوف يؤدي ذلك إلى نتائج عكسية بما فيها فشل تطبيق مشروع الهندرة BPR Online Learning Center, (Hiatt, 1995)

وتعرف الدراسة الإستراتيجية بأنها: " نموذج من الرؤى والأهداف والسياسات والخطط الهامة والتي تحدد بطريقة ما للتعريف بنوعية وماهية الأعمال التي تجرى في أمانة عمان الكبرى".

مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة):

بدا مفهوم الهندرة بالظهور في التسعينيات، ولكن بدون أن يكون هناك فهما واضحا لمدخل ومنهجية الهندرة ، وكان ذلك عندما أطلق هامر ثورة ضد الحلول الإدارية التقليدية التي ركزت على الـ تحسين التدريجي عن طريق الأتمتة، وكانت تفترض تحسين الواقع وتطويره لا الدخول وإحداث تغيير في جذوره (السلطان، 2001).

بعد ذلك بدأت بعض المشروعات التحسينية والتي كانت تأخذ تسمية الهندرة بالرغم من ضعف تخطيطها وتنفيذها ، ومن هنا بدأت المحاولات لتجربة مشاريع هندرة أكثر فعالية لكنها كانت غير مرتبطة بالمفهوم الفعلي للهندرة ، بالرغم من تلك الصعوبات استمرت المنظمات بدراسة طرق إجراءها للأعمال وإجراء بعض التغييرات الجذرية عليها، وكانت ضغوط المنافسة والركود الاقتصادي تهيئ الحوافز لاستمرار تلك الجهود ، وبقيت الهندرة الأداة الفعالة للمنظمات المكافحة لتعمل بكل ما يمكنها بكفاءة وفعالية.

تعد الهندرة مفهوما حديثا نسبيا ، وتعتبر من أهم واقوي طرق التغيير في حقل الأعمال، حيث وصفها بعض المؤلفين بالهندرة والبعض الآخر وصفها بإعادة هندسة الأعمال أو العمليات، ثم أصبحهذا المفهوم متداولا في أنظمة الأعمال ونظم المعلومات للتعبير عن التطوير التنظيمي ، وتتطلب إعادة هندسة العمليات التركيز على العمليات الادارية بدلا من الوظيفة أو المهام الوظيفية ، وبهذا تكون إعادة هندسة العمليات متميزة عن مهام الوظائف.

إن ابرز ما يميز الهندرة عن نظريات التطوير والتغيير أنها تمكن من إيجاد حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق سير العمل ، وذلك من خلال دراسة وتحليل العمليات المختلفة، والتي من خلالها رؤية الصورة الشاملة لأسلوب العمل بالمنظمات المختلفة، كما أن الهندرة تساعدنا على الخروج من الروتين و النظرة الضيقة للعمل وعدم الشمولية والحلول السريعة لمشكلات العمل وغير ذلك من النظم والأساليب الإدارية التقليدية (عبد الحفيظ، 2003).

لقد ظهر العديد من المفكرين المهتمين بمفهوم الهندرة وكان أولهم هامر وتشامبي (هامر وشامبي، 1995) عندما عرفاها بأنها " إعادةالتفكير الجوهري ، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، من اجل احداث تحسين مثير في معايير عصرية هامة للأداءمثل التكلفة والجودة والخدمة السريعة ، فالهندسة الإدارية ليست إضافة أو تحسين على ما هو قائم وإنما هي العودة إلى نقطة البدء واكتشاف وسائل لأداء العمل من نقطة الصفر".

أما آندروز و هيرسشل (Andrews & Herschel, 1996) فقد ذكرا أن عملية الهندرة تعني أن تبدأ المنظمات من جديد، وهي تضم أساليب جديدة لإعادة التقييم مما يساعد على إيجاد منتجات وخدمات من شانها أن تضيف للعميل قيمة جديدة، إذن هي إلقاء كل ما هو قديم جانبا وهي إعادة بناء المنظمة باستخدام أفكار جديدة وتقنيات جديدة.

وعرفها بريتشرد وارمستيد (Pritchard & Armistead, 1999) بأنها "تحليل وإعادةتصميم عمليات المنظمة التصنيعية و الإدارية لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة" (المجالي، 2008).

ويعرفها (السلطان، 2001) بأنها "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الاداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج".

و ركز البعض على مستويات الأداء معرفا الهندرة أنها "الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الاداء والانتاج، من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل، بشكل يساعد على احداث طفرة في الاداء خلال فترة زمنية قصيرة" (المجالي، 2008).

وفي دراسة حديثة عرف (Ştefānescu, et.al ,2009) الهندرة أنها "البديل الفعال لإعادة الهيكلة وأنها تمتلك التأثير القوي على إدارة الاداء داخل المنظمة".

وتعرف الدراسة إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة) على أنها "مفهوم حديث يشير إلىإحد حقول التغيير الحديثة ، والذي يدعو إلى احداث تغيير جذري في العمليات التنظ يمية، التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمةفيما يتعلق بمقاييس الاداءوتحديدا في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة ، وتقليل التكاليف، وتحسين نوعية الخدمة"

ولا تصلح الهندرة للتطبيق على جميع المنظمات سواء، وكما أوضح كل من هامر وشامبي (هامر وشامبي، 1995) فان هناك ثلاث أنواع من المنظمات تحتاج إلى عمليات الهندرة وهي:

1. المنظمات ذات الوضع المتدهور.
2. المنظمات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع إدارتها بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب.
3. المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح.

كما يذكر هامر وشامبي أن التغييرات الحاصلة لطرق إجراء العمل بعد إعادة هندستها يمكن أن تكون على وحدات العمل ، فتتغير من أقسام وظيفية إلى فرق عمليات، كما أن التغيير الحاصل على العمل يمكن أن يحول المهام البسيطة إلى أعمال متعددة الأبعاد ، أما ادوار العمال فبعدأن كان العامل يجري مهامه تحت

الإشراف والرقابة أصبح الآن مفوضا ومتمكنا من أداء الأعمال بنفسه، وبعد أن كان العامل يعمل من اجل مديره فانه الآن يعمل من اجل الزبائن لإضافة قيمة جديدة للعملاء، أما الهيكل التنظيمي فقد تغير من الهيكل الهرمي إلى الهيكل الأفقي.

ويوضح الجدول التالي التغييرات الحاصلة على الأعمال من أعمال التقليدية إلى الأعمال المهندرة: (Ştefānescu, etal,2009)

جدول رقم (1)

التغييرات تحدث على الأعمال من أعمال تقليدية إلى أعمال مهندرة

أعمال مهندرة	أعمال تقليدية
فرق عمليات	أقسام وظيفية
تمكين العاملين	مهام بسيطة موزعة على العاملين
العمل بأبعاد متعددة	رقابة الإدارة على جميع العاملين
تعليم العاملين	تدريب العاملين
التعويض بناء على النتائج	التعويض بناء على المهارة والوقت
اجر منخفض إضافةً إلى دفع مكافآت عالية للأداء المرتفع	ترتفع الأجرة بناء على الترقيات والأقدمية

مبادئ الهندرة:

تساعد المبادئ والأسس المتينة على تحقيق الأهدافوالغايات المرجوة من أي عمل، وكباقي الأعمال فإن إعادة الهندسة تحتاج إلى مبادئ تعتمد عليها وتأخذها بوصفها أرضية صلبة تنطلق منها لتحقيق أهدافها.

يرى بارير (Barrier, 1994) أن من مبادئ الهندرة التركيز على الزبائن أي أنها تنطلق من فكرة إضافة قيمة للزبائن، وتبدأ الهندرة من نقطة الصفر فتبحث في الممارسات لتحسينها وأيضا في مسوغات وجود هذه الممارسات (الكساسبة، 2004).

أما هامر وتشامبي (هامر وشامبي، 1995) فقد ذكرا أن للهندرة مبادئ أساسية أهمها: التركيز على العمليات ا لكلية، الطموح، التخلـي عـن القواعـد القديمـة ، والاستخدام الإبتكاري لتقنية المعلومات.

وذكر (القريوتي، 2000) أن من أهم مبادئ الهندرة تحديد أهداف وإستراتيجية للمنظمة، على اعتبار العميل العنصر الأهم، والتعرف على العمليات العالية القيمة والعمليات المكملة للعمليات الهامشية التي لا تضيف الشيء الجديـد، والاسـتخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه ، والتعـرف على الرؤية الجديدة التي تمثل تغييرا كليا ، وجمع البيانـات والمبـررات المقنعـة لأصحاب القرار، وإعداد خطة عمل تشمل المهام والمـوارد والجـدول الـ زمنـي المناسب للتنفيذ (الدليمي، 2005).

إن المبادئ الواجب توافرها حتى تتم إعادة الهندسة لها علاقة بكيفية أداء العمل ومكان أدائه ووقته، وذكر منها: التركيز على النتائج ، دمج المعلومات الهامة لتنفيذ العمل، وجود توازن بين الأنشطة والإجراءات، استخدام التكنولوجيا، إمكانية جمع المعلومات، الدمج الوظيفي ،وتقليل مستوى الرقابة وغيرها (حسين، 2007).

وورد أن التنظيم يكون على أساس النتائج وليس المهام، والتعامل مع المـوارد في كل أنحاء المنظمة، وإعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى المواطن، وأيضا وضع نقطة القرار حيث ينجز العمـل والحصول على المعلومات من المصدر المناسب ومعرفة نقـاط الـضعف مـن الجذور (المجالي، 2008).

أهمية الهندرة:

لقد تم الإشارة أن الهندرة تعني طرق إجـراء العمـل والأنظمـة والهياكـل التنظيمية لإحداث التحسين الفائق في الأداء، لذلك فان أهمية الهنـدرة يمكـن أن نجدها في دوافع التوجه إلى إحداث هذا النوع من التغيير ، والتي ربما أن تكمن في وجود عجز في الاداء المالي ومنافسة خارجية ، أو ربما يكـون تراجـع الحـصة السوقية وفرص الانضمام للسوق.

وتتمثل أهمية الهندرة في فوائد عديدة قسمها (حسين، 2007) إلى أربع جوانب رئيسية وهي:

1- الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات.
2- استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية للمنظمة تختص بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المتبع.
3- الجوانب السلوكية المتعلقة بالعاملين.
4- بيئة ومناخ العمل والبيئة التنظيمية التي تجمع أعضاء المنظمة الواحدة على قيم ومبادئ معينة.

خصائص الهندرة:

هناك عدة خصائص مشتركة بين مختلف نظم العمل بعد هندرتها وهي ما تختص به عمليات الهندرة ، ولقد تحدث العديد من الكتاب عن الخصائص المميزة للهندرة اجتمعت عندهم بعض الخصائص واختلفت الأخرى، ومن أهمها ما ذكره كل من هامر وتشامبي (هامر وشامبي، 1995) من دمج عدة وظائف في وظيفة واحدةومنح الموظفون حق اتخاذ القرارات، والتخلي عن أسلوب الخطوات المتتاليةكما تختص عمليات الهندرة في انجاز العمل في مكانه ، وخفض مستويات المراقبة والمراجعة، وتقليل الحاجة إلىمطابقة المعلومات ، وأيضا تجمع عمليات الهندرة بين المركزية واللامركزية في أن واحد.

هناك العديد من السمات التي تشترك بها عمليات الهندرة والتي تظهر بشكل واضح على العمليات المعاد هندستها ، ومن أبرزها أن العملية بعد إعادة هندستها تصبح منسقة بطريقة منطقية خلافا عما كانت عليه من قبل، كما أن العملية تصبح تخدم أغراض وفوائد متعددة بدلا من غرض واحد (موسى، 2002).

وأورد دي (Dey, 2005) عن مجموعة من الخصائص العامة التي تميز الهندرةمن أهمها :التركيز على المستهلك ، توجيه العمليات،المدخل المقطعي ، التركيز علىتغير الثقافة ،المدخل الاستراتيجي ،التحسين المستمر ، تمكين العاملين على كافة المستويات.

كما أشار دي إلى أربعة مرتكزات أساسية للهندرة كالآتي:

1. إعادة التفكير الأساسية (*fundamental*): وترمز هذه الكلمة للعودة لجذور الأعمال الأساسية من حيث الأسباب التي دعت للقيام بها إلى الأسباب التي دعت لاتخاذ طريقة محددة لأدائها.
2. التغيير الجذري (*radical*): أي أن عملية الهندرة تعنى الدخول فقط إلى جذور العمليات الأساسية في المنظمة أي أنها لا تعنى بالتغييرات السطحية.
3. العمليات (*processes*): تشير إلى مجموعة المهام أو الأنشطة المترابطة المؤداة بتتابع منطقي للحصول على مخرج و قيمة للمستهلك.
4. التحسينات الفائقة: تشير إلى التحسينات الضخمة في معدلات الاداء الهامة مثل : الجودة والخدمة والتكلفة وسرعة انجاز العمل.

أهداف الهندرة :

تهدف الهندرة إلى إحداث تغيير جذري في الأداء والذي يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل ويتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين بالمنظمة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة.

ويذكر أن إعادة الهندسة تنظر إلى ابعد من الجزئيات والوظائف والهياكل الوظيفية وتركز على العمليات لذلك أطلق عليها علماء الإدارة " management by processes" وكل ذلك بغرض توفير الوقت وتقليل الأيدي المتداخلة وتسليم المنتج في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة (موسى، 2002).

كما يذكر (العجمي، 2008) أن الهندرة تهدف أساسا إلى إعطاء المنظمة ميزة تنافسية، وتحسين العمليات الإدارية،وتقليل التكلفة ، وزيادة الإنتاجية، وإشباع حاجات العملاء، أيضا من أهم ما تهدف إليه الهندرة دمج عدد من العمليات في عملية واحدة وتخصيصها لشخص واحد أو عدة أشخاص، وأيضا تهدف إلى تمكين العاملين وإعطائهم فرصة اتخاذ القرار ، وتحسين سرعة تسجيل البيانات بإعادة هندسة العمليات الإدارية فتنتقل المنظمة من الروتين إلى آلية العمل، كما تساعد المنظمة بالحفاظ على مستواها الرفيع أو بالارتقاء إلى مستوى المنافسة بتحقيق سرعة الاداء وجودة المنتج (الطنيجي، 2008).

إن الهدف الرئيسي للهندرة يتمثل بتحسين جميع إجراءات المنظمة من خـــلال الحصول على حلول فعالة لجميع المشاكل ، وزيادة التأقلم مع ظروف التغيير فـــي بيئة العمل (Savino, 2009).

عناصر الهندرة:

حدد كل من هامر وتشامبي (هامر وشامبي، 1995) العناصر المسئولة عــن تطبيق الهندرة والتي يمكن أن تعمل منفردة أو مجتمعة في هندرةنظم العمل وهي كالآتي:

1. قائد العملية: وهو من كبار المسئولين ويقوم بتبني وتشجيع الجهود الكليـــة للهندرة.
2. صاحب العملية: وهو المدير المسئول عن تطبيـــق الهنـــدرة فـــي نطـــاق العمليات المهندرة.
3. فريق الهندرة: مجموعة من الأفراد المختصين بهندرة عملية محددة والذين يقومون بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها وتنفيذها.
4. اللجنة الموجهة: لجنة من كبار المديرين الذين يختصون بتطـــوير سياســـة وإستراتيجية الهندرة الكلية ومراقبة تطبيقها.
5. القيصر-منسق الهندرة - : الشخص المسئول عن تطوير أساليب الهنـــدرة بالشركة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة.

المراحل الرئيسية لمشروع الهندرة:

هناك عدة مراحل تتبع لتطبيق منهجية الهندرة اختلفت فـــي تحديـــدها آراء واتجاهات ورؤى الباحث ين. ومنها ما أورد كـــل مـــن شـــورت ودافنبـــورت (Davenport & short, 1990) كالتالي:

1. تطوير رؤية العمل وأهداف العملية.
2. فهم وقياس العمليات الموجودة.
3. الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات كممكن للهندرة.
4. تصميم وتقييم النموذج الأصلي للعملية (Dey, 2005).

أما (هامر وستانتن،2000) فقد ذكرا أن هناك سبعة مراحل أساسية تتـضمنها عملية الهندرة وهي:

1. مرحلة الإعداد Preparation: وتعد من أهم المراحل التي تتضمن بعض الخطوات مثل إعادة ترتيب الحاجات، وتـشكيل لجنـة إداريـة، وإعـداد وتدريب فريق الهندسة الإدارية.
2. التحديد Identification: يعتبر أساس هذه المرحلة وضع خطة تنظيمية يتم من خلالها فهم الوظائف والعمليات المراد هندرتها.
3. التخطيط Planning: وتكمن صعوبة هذه المرحلة في كونها تجيب علـى سؤال هام وهو : هل يمكن إجراء تعديل جزئي للعملية الحاليـة أم يجـب الاستغناء عنها كليا ووضع عملية جديدة تماما؟
4. وضع الرؤية Vision: وهي مرحلة تعتمد في تنفيذها على المراحل السابقة حيث توضع الرؤية المستقبلية لسير مشروع الهندرة.
5. إعادة تصميم العمليات Redesigning Processes: ويتم الوصول إلـى هذه المرحلة بالتنسيق بين جميع الخطوات السابقة.
6. الحلول Solution: وتتضمن هذه المرحلة نوعين من الحلول وهي الحلول الفنية والحلول الاجتماعية.
7. التغيير Transformation: وتتمثل هذه المرحلة في تحسين الاداء داخـل المنظمة من خلال عمليات التحسين المستمرة.

إعادة هندسة عمليات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الأخرى:

يتطلب الأمر في كثير من الأحيان على متخذي القرار البحث المستمر لمعرفـة المتغيرات التي تؤثر بشكل أو بآخر على مسيرة التطور والتنمية في جميع الميادين، ودفع عجلة التقدم العلمي وزيادة الإنتاجية من جانب آخر. مما يحتم على المهتمـين والمعنيين بالإدارة بحث المتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات في القطـاعين العام والخاص الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية والثقافية، وذلك لمواجهتها دون الاصطدام بهول هذه التحديات وما تحمله من عواقب إيجابية أو سلبية قد تؤثر

على وجود تلك المنظمات بإمكانياتها المتواضعة، لذا أصبح لزاماً أخــذ الترتيبــات اللازمة والأخذ بالمفاهيم الحديثة في الإدارة.

نظرا لتفاقم التحديات التي تواجه المنظمات في هذا الوقت فقد ظهرت مفاهيم جديدة للتغيير في عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن العــشرين وتــأتي فــي المقدمة المعايير الدولية للجودة ISO، إدارة الجودة الشاملة TQM، إعادة الهيكلة Restructuring، المقارنة المرجعية Benchmarking، إعادة هندسة الأعمــال Reengineering.وتهدف هذه المفاهيم جميعها إلى احداث تغييرات أساسية فــي أنظمة العمل وتحقيق المزايا التنافسية ، إلى جانب تفعيل قدرة المنظمــات علــى مواجهة التحديات،هنا ونظرا لوجود التداخل بين هذه المفاهيم وخاصــة فــي أذهان غير المتخصصين إلىحد استخدامها مر ادفات لبعــضها الــبعض ونظــرا لتركيز هذه الدراسة على موضوع الهندرة تقتضي الضرورة التمييز فيما بينها من خلال إجراء مقارنة كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول رقم (2)
مقارنة بين إعادة الهندسة وبعض مفاهيم التغيير

مفاهيم التغيير / الأبعاد	إعادة هندسة الأعمال	إعادة الهيكلة	إدارة الجودة الشاملة	إعادة التنظيم
مجالات البحث	كل شيء في المنظمة	العلاقة بين المستويات الادارية	حاجات الزبائن	المنظمة بالكامل باستثناء العمليات
نطاق التغيير	العملية الادارية	الهيكل التنظيمي	البداية من القاعدة إلى القمة	التنظيم (توسيع أو تقليص المنظمة أفقيا أو عموديا)
التركيز	اتجاهات تدفقات العملية الادارية	الإدارات الوظيفية	العملية الادارية	إيجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة نفسها
أهداف التغيير	خارقة وسريعة وجذرية	تراكمية/ تدريجية	تراكمية/ تدريجية	تدريجية

المصدر: (ثابت، محمد جمال الدين، (1995)،الدليل العلمي للهندرة، القاهرة) والمشار إليه في (سكارنة، 2009)

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

تعتبر الهندرة أحد احدث الأساليب الإدارية المعاصرة في الإدارة والابتكار ، فهي المفهوم اللاحق لإدارة الجودة الشاملة نظرا لان التحسينات التي تتحقق من إدارة الجودة في المنظمات قد اعتبرت بسيطة وبطيئة. ويتميز أسلوب إعادة هندسة العمليات عن غيره من البرامج التي تهدف إلى خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات و المنتجات من كونه يشمل جميع مـ ميزات البرامج والأساليب الإدارية الأخرى كافة (بني عيسى، 2009).

لا تعتبر الهندرة الادارية وإدارة الجودة الشاملة متطابقتين ، وإنما تكملان بعضهما الآخر، فلقد أوضح (هامر وشامبي، 1995) أنهما تشتركان في التركيز على المستفيد والعمليات ، إلا أن هناك اختلافات هامة بينهما، حيث تقود الهندرة الادارية المنظمات إلى تحقيق ما تطمح إليه بسرعة فائقة ، بينما تقودها إدارة الجودة الشاملة في نفس الاتجاه ولكن بصورة أبطأ. ومن الأمور المختلفة بينهما أيضا أن الهندرة تهدف إلى تغيير فائق وجذري، بينما تتضمن إدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات إضافية تدريجية، ولكل منهما أهميته، حيث يجب استخدام إدارة الجودة الشاملة في المحافظة على انسجام وكفاءة العمليات بين الفترات الدورية لاستبدالها والذي يتم عن طريق هندرة نظم العمل (بني عيسى، 2009).

كما انه يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة و الهندرة وجهان لعملة واحدة، حيث لا يمكن تطبيق مفهوم إدارة الجودة بصورة ناجحة ، بمعزل عن تطبيق مفهوم الهندرة الادارية. ويقول Hammer & Champy بان الهندرة وإدارة الجودة الشاملة لا تعتبران متناقضين كما لا تعتبران متطابقين ، وإنما تكملان بعضهما البعض (اللوزي، 1999)، غير أن هناك بعض الفروق البسيطة التالية بين المفهومين:

جدول رقم (3)

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالهندرة الادارية

الهندرة الادارية	إدارة الجودة الشاملة
1. تعمل الهندرة على تحقيق ما ترغب المنظمات الادارية تحقيقه ولكن في فترة وجيزة.	**1. تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق ما ترغب المنظمات الادارية تحقيقه بصورة بطيئة.**
2. تهدف إدارة الهندرة إلى احداث تغييرات جذرية ولكن بصورة تدريجية.	**2. تعمل إدارة الجودة على تحقيق تحسينات إضافية جديدة.**
3. يحتاج تطبيق الهندرة إلى المتابعة والرقابة الادارية اليومية.	**3. لا حاجة إلى الرقابة الادارية الدائمة والمستمرة على مشروع إدارة الجودة بعد تطبيقه واستخدامه بصورة أساسية.**

إعادة التنظيم (Reorganization):

في إعادة التنظيم يتم تغيير الهيكل التنظيمي عن طريق التخلص من بعض أصول المنظمة أو امتلاك أصول جديدة (الكساسبة، 2004).

ومن الضروري والتحمن إعادة التنظيم إلى إعادة هندسة الأعمال ،ذلك لأن إعادة هندسة الأعمال لا تعني إعادة التنظيم ، وإنما تمثل رفضا للمفاهيم القديمة وثورة في التنظيم والشروع بشكل شامل من نقطة الصفر في الإجراءات . من هنا فان إعادة هندسة الأعمال لا تشبه إعادة التنظيم على الرغم من انه قد ينتج عنها تنظيم أفقي موسع ، ذلك لان مشاكل المنظمات لا تنحصر في هياكلها المنظمية وإنما في اتجاهات تدفق عملياتها (السكارنة، 2009).

إعادة الهيكلة (Restructuring):

أن إعادة الهيكلة تتضمن تغييرا في عدد المستويات الادارية داخل المنظومة ، والوحدات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي وتحديد العلاقة الوظيفية بين الأقسام .

أما إعادة الهندسة فتركز على العمليات الادارية والإستراتيجية بغض النظر عن الهيكل التنظيمي والوحدات الوظيفية ، وإعادة تقسيم العمل ، وتؤكد إعادة الهندسة على العلاقات بين المهام أكثر من التركيز على المهام نفسها (حسين، 2007).

2.2 الدراسات السابقة:

حسبما توصلت إليه نتائج المسح الالكتروني والمكتبي للأدبيات والدراسات السابقة- وعلى حد علم الباحثة – يمكن القول بعدم وجود دراسات تبحث بشكل مباشر عوامل النجاح الحرجة مجتمعة التي تناولتها الدراسة (تكنولوجيا المعلومات، التمكين الإداري، الإستراتيجية، دعم الإدارة العليا) كمؤثر على عمليات إعادة هندسة الأعمال (الهندرة) في أمانة عمان الكبرى، لذلك فقد تعرضت الدراسة لبعض الدراسات ذات العلاقة تحقيقا لأهدافها، علما بان الدراسات الأجنبية غلبت على الدراسات العربية.

1.2.2 الدراسات العربية:

في دراسة قام بها (بني عيسى، 2009) بعنوان: "مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام "، حيث هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام . تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (47) عميدا ورئيس قسم، منهم (12) عميدا و(35)رئيس قسم، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانه للكشف عن مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع إفراد مجتمع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (42) عميدا ورئيس قسم، أي ما يقارب (89%) من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن مجال المنظومة القيمية لهندرة القرارات التربوية، جاء بدرجة تقدير عالية جدا، في حين جاء في المرتبة الأخيرة في مجال الإدارة (تخطيط، توجيه، تقييم).

في دراسة قامت بها (المجالي، 2008) بعنوان: " أثر وظائف إدارة المعرفة على تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية – دراسة ميدانية – "هدفت

الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة المعرفة وتأثيرها في تعزيز عمليــات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية، حيث تم تطوير أداة الإستبانة لغرض جمــع البيانات حيث تم توزيع (757) إستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة العــاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وتم استرجاع ما مجموعه (631) إســتبانة ، حيــث خضعت (582) استبانه للتحليل الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلىمجموعة من الـ نتائج أهمها تــوافر أبعــاد متغيــر وظائف إدارة المعرفة فقد توافرت في دائرة الجمارك الأردنيةبدرجــة مرتفعــة ، وتوافر أبعاد متغير الهندرة فقد توافرت في دائــرة الجمــارك الأردنيــة بدرجــة مرتفعة، ووجود أثر لوظائف إدارة المعرفة على عمليات الهندرة.

وأجرت (الحارثي، 2007) دراسة بعنوان " خفض التكاليف فــي مؤســسات التعليم العالي بإتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية:كليات جامعة البنــات فــي المملكة العربية السعودية نموذجـ اً" هدفت إلى التعرف على الحد الذي يمكــن بــه استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب جديد يسهم فــي خفــض التكاليف في كليات التربية في المملكة العربية السعو دية، تكون مجتمع الدراسة من جميع كليات البنات وعددها (37) كلية فــي المملكــة العربيــة الــسعودية لعــام 2007/2006، وقد طورت أنموذجا مقترحا لخفض التكاليف في مؤسسات التعليم بإتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تبني أنموذجا مقترحا للعمليات الإدارية فــي جميــع كليات البنات سوف يحقق تخفيضا للتكاليف السنوية ، كما أن تطبيق منهج إعــادة هندسة العمليات لخفض التكاليف قد نتج عنه أنموذج جديد اقل تكلفة يحقق نتــائج جوهرية في الاداء ، ونتج أيضا عن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات التوصــل إلى شكل جديد للكلية يختلف تماما عن الشكل الحالي ، وان عملية توظيــف تقنيــة المعلومات تحدث تغييرا جوهريا في العمل.

وفي دراسة (الدليمي، 2005) بعنوان " التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثــره في جودة الخدمات الصحية ، بالتطبيق على مستشفيي السلام العام والخنــساء فــي الموصل" هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة إعادة هندســة الأعمــال فــي

المستشفيات، من خلال إعادة التفكير بالإجراءاتوالموارد البشرية والتكنولوجيا ، التعرف على مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة أعمال المستشفيات، تحديد وتحليل العلاقة والأثربين بعدي الدراسة ، وتعريف الموارد البشرية بصورة عامة بمظاهر إعادة الهندسة ومبادئها ومكوناتها ومراحلها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التكنولوجيا تؤثر معنويا وبشكل كبير على جودة الخدمات الصحية ، وأن الموارد البشرية المدعومة ماديا ومعنويا والمؤهلة والمدربة بشكل جيد قادرة على تقديم الخدمات الصحية على الوجه الأكمل.

وفي دراسة قام بها (الكساسبة، 2004)على عمليات الهندرة بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال – دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن"

تناولت الدراسة عامل واحد لقياس أثرهلى عمليات الهندرة وهو تكنولوجيا المعلومات، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات المبحوثة وقدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها، بغية بناء نموذج للدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن (63%) من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادةهندسة لعملياتها ، وأن (28.3%) من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

في دراسة قام بها كل من شينج وشو (Cheng & Chiu, 2008) بعنوان "Critical Success Factors Of Business Process Reengineering In The Banking Industry"، "عوامل النجاح الحرجة لإعادة هندسة العمليات في القطاع البنكي"، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة في تطبيق

الهندرة، حيث حددت الدراسة أربععوامل حرجة تؤثر في تطبيق الهندرة وهـــي (دعم الإدارة العليا،التركيز على المـــستهلك ، اســـتخدام تكنولوجيـــا المعلومـــات والاتصال)، وكما تحاول تطوير أداة قياس للهندرة موثوقة وصادقة قد سبق وان تم اختبارها تجريبيا في القطاع المصرفي في هونج كونج ، حيث أجـــرى الباحثـــان دراسة واسعة النطاق على المدراء التنفيذيين في تسعة بنوك في هونج كونج، حيث تم توزيع (1025) إستبانة إلى 26 قسم من التسعة بنـــوك وتـــم اســـتعادة (195) إستبانة أي ما نسبته (19%) من مجموع الاستبيانات.

ومن أهم ما توصلت إليهالدراسة من نتائج ، أن عوامل النجاح الحرجـــة فـــي تطبيق الهندرة والتي تم تحديدها في هذه الدراسة ، يمكن استخدامها كأداة تخطـــيط للبنوك التي ترغب في تطبيق برامج الهندرة ، وانه مع استخدام عوامـــل النجـــاح الحرجة كأدوات توجيهية يصبح بإمكان إدارة البنوك أن تحدد المشاكل التي بحاجة إلى اهتمام مباشر ، كما انه بإمكان مدراء البنوك استخدام عوامل النجاح الحرجـــة كأداة لتقييم جاهزية المنظمة وأقسامهالتطبيق الهندرة ، كما توصلت الدراسة إلـــى أن التركيز على المستهلك هو العامل الوحيد الذي تربطـــه علاقـــة هامـــة بـــأداء المنظمة.

وفي دراسة أجراها فرانسيس واحمد وزيري Francis, Ahmad & Zairi, (2007) بعنوان " Business Process Reengineering: Critical Success Factors In Higher Education" "إعادة هندسة الأعمـــال: عوامـــل النجـــاح الحرجة في التعليم العالي "، تهدف الدراسة إلى فحص العوامل الحرجة في نجـــاح مشاريع الهندرة في التعليم العالي ، حيث استخدمت فيها منهجية الحالات الدراســـية التجريبية، والمقابلات ذات النهايات المفتوحة والتي طبقـــت علـــى ثـــلاث مـــن مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا والتي طبقت الهندرة بنجاح.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ، أن هناك سبعة عوامل حرجة تؤثر في نجاح تطبيق الهندرة وهي :فريق العمل وثقافة الجودة ،نظـــام إدارة الجـــودة والمكافآت المرضية، إدارة التغيير،مشاركة العـــاملين وتقلـــيص البيروقراطيـــة ، تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، إدارة المشروع، والموارد المالية الكافية.

كما أجرى كيروان (Kirewan, 2007) دراسة بعنــوان "Top to Bottom Reengineering: University System of Maryland Enhances Productivity, Improve Accountability, and Maintains Quality" أثر الهندرة من الأعلى إلى الأسفل:نظام جامعة ميرلاند يعزز الإنتاجيــة ،يحــسن المسائلة، ويحافظ على الجودة . وهدفت دراسة الحالة التي تم إجرائها على جامعة ميرلاند في الولايات المتحدة الأ مريكية، إلى ا لبحث في أثر الهندرة من الأعلى إلى الأسفل على إنتاجية الجامعة ، تعزيز المسائلة في الجامعة والمحافظة على الجــودة الأكاديمية فيها. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الهندرة الادارية من الأعلــى إلــى الأسفل هي من أفضل الطرق لتعزيز إنتاجية مؤسسات التعليم العا لي في الولايات المتحدة. أشارت النتائج أيضا إلى أن استخدام الهندرة الادارية من الأعلــى إلــى الأسفل هي طريقة فاعلة في تعزيز المسائلة لكافة العاملين في الجامعــة ، وهــذا يتضمن أعضاء هيئة التدريس ، و أشارت النتائج أيضا أن هناك ضرورة لإجــراء بعض التعديلات الادارية من اجل الوصول إلى أفضل نتائج هذه العملية.

دراســـة تينانـــت و واو (Tennant & Wu, 2005) بعنـــوان " The Application of Business Process Reengineering in the UK"، تطبيق الهندرة في المملكة المتحدة "، وتهدف الدراسة عموما إلى التعــرف علــى العوامل الرئيسية لنجاح تطبيق الهندرة في المملكة المتحدة، حيث تم تصميم إستبانة لجمع بيانات البحث الرئيسية من شركات الولايات المتحدة التي طبقــت الهنــدرة بهدف البحث في مدعّمات الهندرة ، تعرف المعوقات الأساسية ، وتمكــين الكتــاب والمهتمين من تحديد عوامل النجاح الرئيسية ، تكون مجتمع الدراسة مــن (300) شركة من مختلف الصناعات والقطاعات التجارية الخدمية ، حيــث مثلــت عينــة الدراسة (21%) كامل المجتمع. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن الأسباب الرئيسية التي تقف وراء تطبيق الهندرة تتمثل بالضغوط التنافــسية الخارجية وتحسين الإنتاجية ، وأن المعيقات الأساسية للتطبيق الناجح كان سببها الحلول التكتيكية قصيرة الأجل ، وأن عوامل الـ نجاح تتــضمن اتخــاذ مــنهج

استراتيجي، وأن الإدارة تحتاج إلى تشجيع وإشراك العاملين كممكن أساســي للهندرة.

وقام أحادي (Ahadi, 2004) بدراسة بعنوان: " An Examination of the Role of Organizational Enablers in BPR and the Impact of Information Technology" دراسة على دور الممكنات (العوامل) التنظيمية في الهندرة واثر تكنولوجيا المعلومات ، تتحدث الدراسة عن العوامــل التنظيميــة المؤثرة على تنفيذ مشاريع الهندرة عندتطبيق تكنولوجيا المعلومــات ، وتــستخدم الدراسة منهجية المسح الميداني (Survey Methodology) لجمع المعلومات عن العوامل الحرجة التنظيمية واثر تكنولوجيا المعلومات على تطبيق الهندرة ، ومــن خلال اختبار تسعة فرضيات تم التوصل إلى ستة عوامل حرجة تــرتبط ايجابيــا بتطبيق الهندرة وهي : دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير، مركزية اتخــاذ القــرار ، تشكيل العمليات، الثقافة التنظيمية وخدمة العملاء.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنه لا يوجد علاقة بين كل من مقاومة العاملين للتغيير وبين التطبيق الناجح للهند رة، وإن ضعف الموارد يــرتبط سلبيا بنجاح تطبيق الهندرة، و إن تقنيات المعلومات المختلفة مثل الانترنت تــزود المنظمة بمختلف القدرات القابلة للتطوير.

وأجــرى ديــاز (Diaz, 2001)دراســة بعنــوان :" Business Process Reengineering and University Organization: A Normative Approach from the Spanish case"، هندرة الأعمال ومؤسسة الجامعــة: منهج معياري مـ ن الحالة الإنسانية، وهدفت هذه الدراسة لتحليل كيف يجب أن يتم تنظيم الأنظمة الجامعية من وجهة نظر هندرة قطاع العمل ، وتــم اســتخدام هــذه المنهجية في عدة جامعات اسبانية في مناطق جغرافية من اسبانيا . أشارت نتــائج الدراسة انه من اجل استخدام هذه المنهجية ، فان هناك ضرورة لتنفيــذ الظــروف وهي: إعطاء مستوى اكبر من المركزية للكليات العاملة ضــمن الجامعــة حــول نوعية المسافات الدراسية المستخدمة فيها ، واخذ وجهات نظــر أعــضاء هيئــة التدريس بعين الاعتبار حيث يتم تصميم المناهج الدراسية المختلفة، وتعديل البنــاء

الإداري للجامعات الاسبانية من حيث نظام الإدارة ومن حيث حرية اتخاذ القرارات الأكاديمية المختلفة.

قام كل من تينج وجونج وجروفر (Grover, et.al 1998) بدراسة بعنوان: " Survey of Reengineering Challenges" دراسة مسحية في تحديات الهندرة، أجريت الدراسة على مجموعة كبيرة من الشركات التي بذلت جهودا في خوض تجربة الهندرة ، وتهدف الدراسة لتتبع ما جمعته تلك الشركات من خبرات للوصول إلى فهم للمشاكل والتحديات التي تتم مواجهتها أثناءتطبيق الهندرة ، حيث تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك خمس مشاكل هامة تواجهتطبيق الهندرة و هي: عدم الاهتمام بإدارة التغيير، النظرة القصيرة المدى للإدارة العليا، الهيكل التنظيمي الهرمي الجامد، فشل التنبؤ والتخطيط لمقاومة التغيير التنظيمي ، ووجد أنه من بين عشرين مشكلة شديدة الأهمية هناك فقط اثنتين منها يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق بين تطبيق الهندرة وتطبيق نظم المعلومات التقليدية.

وفي دراسة قام بها كل من مارفي وستيبلز (Murphy & Staples, 1998) بعنوان: "Reengineering in Australia: Factors Affecting Success" إعادة هندسة الأعمال في استراليا: العوامل المؤثرة على النجاح. تناولت الدراسة عوامل النجاح الحرجة الآتية: (دعم الإدارة العليا، الكفاءة التقنية، دراسة العمليات، تخطيط المشروع، إدارة التغيير وإدارة المشروع)، وهدفت الدراسة إلى عرض صورة لتطبيق الهندرة في استراليا وتوضيح عوامل النجاح الحرجة المؤثرة، وعقد مقارنة بين عوامل نجاح الهندرة في استراليا وتلك التي في أمريكا، استخدمت الدراسة أسلوب البحث الكمي حيث أجريتالدراسة على المنظمات الاسترالية ، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر ممكنا هاما ولكن لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير تنظيمي وإعادة هيكلة، وهناك ضعف في دعم الإدارة العليا للهندرة في استراليا، وأن جني المكاسب

القصوى من مشاريع الهندرة هو أمر صعب كما يتضح من انتشار وتنوع المشاكل التي تم تحديدها في الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يبين العرض السابق للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة انـــه علـــى الرغم من الاهتمام المتزايد بمشاريع إعادة هندسة عمليـــات الأعمـــال والعوامـــل المؤثرة عليها، إلا أنهذا المفهوم لا يزال يو اجه العديد من التحديات ، سواء فـــي المجال النظري أو التطبيقي، وقد ساعد استعر اض البعض من الدراسات الـــسابقة في إلقاءة خاطفة على مفهوم كل عامل من عوامل النجاح الحرجة ، وإعـــادة هندسة عمليات الأعمال، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل فـــي هـــذا المجال، من خلال التركيز على عدد من عوامل النجاح الحرجة مجتمعة المـــؤثرة في نجاح تطبيق الهندرة، والتي لم تتطرق الدراسات السابقة إليها بصورة مجتمعة مثلما تم في هذه الدراسة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة أسلوب البحث الوصفي، بالإضافة إلى أسلوب البحث الميداني التحليلي، حيث تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، حتى يتم تكوين الأساس الذي يقوم عليه الإطار النظري والفكري لمتغيرات الدراسة، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل مصدرا حيويا في الدراسة . أما من حيث البحث الميداني فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في أمانة عمان الكبرى في المركز في عمان والبالغ عددهم (5047) موظفاً وموظفة.

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة، بلغ حجمها (505) موظفاً وموظفة، وزعت عليهم أداة الدراسة بعد موافقة الجهات المسئولة في أمانة عمان الكبرى، أعيد منها ما مجموعه (468) استبانة وجدت أنها صالحة للتحليل الإحصائي و شكلت ما نسبته (9.3%) من مجتمع الدراسة، وما نسبته (92.7%) من عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة

بهدف تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، وبناء عليه صممت أداة

الدراسة على شكل استبيان ، الجزء الأول يتعلق بالخصائص العامة للمبحوثين ويشتمل على (النوع الاجتماعي،الخبرة الوظيفية ،المؤهل العلمي ، العمر، المستوى الوظيفي)، أما الجزء الثاني فقد تضمن (20) فقرة تغطي متغير الدراسة المستقل وأبعاده (عوامل النجاح الحرجة بأبعاده : دعم الإدارة العليا ، التمكين الإداري، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات) التي تم تطويرها من كل من (المجالي، 2008)، و(الطنيجي،2008)، و(الكساسبة، 2004)، أما الجزء الثالث فقد تم به تصميم (14) فقرة تغطي متغير الدراسة التابع وأبعاده (إعادة هندسة عمليات الأعمال -الهندرة).

وقد صنفت الإجابة على فقرات الإستبانة ال (34) وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات حسب أوزانها رقميا على النحو التالي:

1. (تنطبق دائما) وأعطيت (5) درجات
2. (ينطبق غالبا) وأعطيت (4) درجات
3. (ينطبق أحيانا) وأعطيت (3) درجات
4. (ينطبق نادرا) وأعطيت (2) درجات
5. (لا تنطبق أبدا) وأعطيت (1) درجات

5.3 صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين في جامعة مؤتة للتحقق من مدى صدق فقرات الأداة ، وابدوا رأيهم حول كل فقرة من فقرات الأداة انسجاما مع متغيرات وأبعاد الدراسة وبعد الاطلاع على آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المطلوبة.

6.3 ثبات الأداة:

تَم إستخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعادها، كانت قيم معامل الثبات مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات

الأداة وقد تراوحت ما بين (0.836- 0.880) بالنسبة لأبعاد المتغيـر المـستقل (عوامل النجاح الحرجة). ويبين الجدول التالي(1) قيم معامل الثبات.

جدول رقم (4)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده.

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ ألفا
عوامل النجاح الحرجة	التزام الإدارة العليا	5-1	**0.883**
	التمكين الإداري	10-6	**0.836**
	الإستراتيجية	14-11	**0.888**
	تكنولوجيا المعلومات	19-15	**0.862**
	إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة)	32-20	**0.940**
ثبات الأداة الكلي		32-1	0.960

7.3 المعالجة الإحصائية.

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحـصائية (SPSS) (Statistical package for social sciences) وتـشمل مقـاييس الإحـصاء الوصـفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداًعلى التكرارات والنسب المئوية ، ومن اجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تـم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحـدار المتعـدد (Multiple Regression Analysis) وذلك للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، و لمعرفة أي المتغيرات المستقلة أشد تأثيراً على المتغير التابع في هذه الدراسة ، ولاختبار فرضيتي الدراسة الثانية والثالثة تم إجراء تحليل التباين الأحـادي (One Way ANOVA) واختبـار (T. test) لمعرفـة الفروقات في تصورات المبحوثين لابعاد المتغير المستقل والمتغير التـابع والتـي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والديموغرافية، كما تم إجراء اختبار **LSD** (Least Significant Difference) للمقارنات البعدية بين فئـات المتغيـرات الشخصية والوظيفية والديموغرافية.

الفصل الرابع

عرض النتائج والمناقشة والتوصيات.

1.4 خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	264	56.4
	أنثى	204	43.6
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	157	33.5
	6-10 سنوات	160	34.2
	11-15 سنة	84	17.9
	16 سنة فأكثر	67	14.3
المؤهل العلمي	توجيهي	103	22.0
	دبلوم	99	21.2
	بكالوريوس	230	49.1
	دراسات عليا	36	7.7
العمر	25 فما دون	78	16.7
	26-35 سنة	213	45.5
	36-46 سنة	122	26.1
	47 سنة فأكثر	55	11.8
المسمى الوظيفي	مدير	12	2.6
	مساعد مدير	12	2.6
	رئيس قسم	70	15.0
	رئيس شعبة	70	15.0
	موظف	304	65.0

يُبين الجدول رقم (2) أن عدد الذكور يزيد عن عدد الإناث بشكل ملحوظ حيث بلغت نسبة الذكور (56.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (43.6%) وهذا يعكس تفوق الذكور على الإناث في الوظيفة في المنظمة المبحوثة، ويُستدل من ذلك أن طبيعة النشاط الذي تقوم به أمانة عمان

الكبرى يحتاج في معظم الأعمال إلى نشاط بدني، وفترات الدوام المختلفة، الذي لا يتناسب وطبيعة الإناث الجسدية، أو الظروف الاجتماعية.

أما فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة ، فقد دلت النتائج على أن عدد سنوات الخبرة (6 إلى 10 سنوات) قد احتلت المرتبة الأولى بواقع (34.2%)، تلاها الفئة (5سنوات فاقل) وشكلت ما نسبته (33.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت الفئة (11-15 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (17.9%)، وأخيراً جاءت الفئة (16سنة فأكثر) وقد شكلت ما نسبته (14.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة . ويمكن أن نستدل من ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب ذوي الخبرة القليلة والمتوسطة مما يعني ان سياسات التوظيف في الأمانة تركز على استقطاب وتعيين الشباب صغار السن في مقتبل العمر.

وقد دلت النتائج إلى أن (49.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة (البكالوريوس) وهذا معناه أن بعض الوظائف في أمانة عمان الكبرى تتطلب تأهيل علمي قد يوعز لهم أنشطة ضمن المستويات الإدارية الدنيا، مقابل (22.0%) من مجموع أفراد العينة كانوا من حملة درجة التوجيهي لإشغال بعض الوظائف المساعدة، وان (21.2%) كانوا من حملة درجة الدبلوم وقد يكون ذلك المؤهل مطلوب لإشغال بعض الوظائف الفنية والهندسية المتوسطة، في حين أن (7.7%) من حجم العينة كانوا من حملة درجة الدراسات العليا وهذا يعكس الوظائف القيادية، أو الاستشارية التي تشغلها هذه الفئة في أمانة عمان الكبرى.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد دلت النتائج على أن الفئة العمرية (26 إلى 35 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بواقع (45.5%)، تلاها الفئة العمرية (36 إلى 46 سنة) وشكلت ما نسبته (26.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت الفئة العمرية (25 سنة فما دون) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (16.7%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (47 سنة فأكثر) وقد شكلت ما نسبته (11.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ويمكن أن نستدل من ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب الناضج القادر على الأداء.

كما دَلت النتائج أن (65.0%) من عينة الدراسة كانوا من فئة (موظف)، وان ما نسبته (15.0%) كانوا من فئة (رئيس قسم، رئيس شعبة)، في حين أن ما نسبته (2.6%) كانوا من فئة (مدير، ومساعد مدير).

2.4 عرض النتائج.

الإجابة عن أسئلة الدراسة.

تَم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتـــي تـــشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميـــع أبعـــاد الدراســـة المـــستقلة والتابعة، والفقرات المكونة لكل بعد، وأن قيم المتوسطات الحسابية التي توصـــلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو التالي:

مُرتفع	مُتوسط	مُنخفض
(3.5 فما فوق)	(3.49-2.5)	(2.49 فأقل)

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر مـــن (3.5) فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة علـــى الفقرات، أما إذا كانت قيمـــة ا لمتوســـط الحـــسابي (3.49-2.5) فـــان مـــستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مـــستوى التصورات منخفضاً.

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر المبحوثين في أمانة عمان الكبرى؟

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين عن فقرات متغير استخدام تكنولوجيا المعلومات.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
15	تعتمد أمانة عمان الكبرى على تكنولوجيا المعلومات من اجل انجاز مهامها.	3.57	1.033	2	مرتفع
16	اشعر بان أمانة عمان الكبرى زادت في درجة التعاون بين فرق العمل التي تتولى تنفيذ عملياتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	3.47	0.988	5	متوسط
17	أصبحت أمانة عمان الكبرى أكثر قدرة على الوصول إلى المعلومات القيمة التي ت ساهم في صنع القرارات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	3.50	1.010	4	مرتفع
18	أعتقد بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات يتطلب التركيز على نوعية العنصر البشري في أمانة عمان الكبرى.	3.67	0.977	1	مرتفع
19	زادت أمانة عمان الكبرى من قدرتها على دمج أنشطة وعمليات متعددة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	3.54	0.920	3	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.55**	**0.792**	**-**	**مرتفع**

يَتضحُ من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في أمانة عمان الكبرى قد جاء مرتفعاً وقد بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.792)، وقد جاءت الفقرة رقم (18) (أعتقد بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات يتطلب التركيز على نوعية العنصر البشري في أمانة عمان الكبرى) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67)، في حين جاءت الفقرة رقم (16)(شعر بان أمانة عمان الكبرى زا دت في درجة التعاون بين فرق العمل التي تتولى تنفيذ عملياتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47).

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما مدى التزام الإدارة العليا في دعم مشاريع الهندرة من وجهة نظر المبحوثين في أمانة عمان الكبرى؟

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين عن فقرات متغير التزام الإدارة العليا في دعم مشاريع الهندرة.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق برامج الهندرة في أمانة عمان الكبرى	3.45	1.022	1	متوسط
2	تلتزم الإدارة العليا بتقديم الدعم والتمويل اللازمين لجهود الهندرة في أمانة عمان الكبرى.	3.39	0.963	2	متوسط
3	تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للهندرة في أمانة عمان الكبرى.	3.32	0.989	4	متوسط
4	يتوفر الوقت والكادر والتسهيلات الكافية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالهندرة في أمانة عمان الكبرى.	3.28	0.964	5	متوسط
5	تخطط الإدارة العليا باستمرار من أجل التحسين المستمر لأداء الأنشطة المختصة بالهندرة في أمانة عمان الكبرى.	3.37	1.009	3	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.36**	**0.816**	-	**متوسط**

يَتضحُ من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو التزام الإدارة العليا في دعم مشاريع الهندرة في أمانة عمان الكبرى قد جاء متوسطاً وقد بلغ (3.36) وانحراف معياري (0.816)، وقد جاءت الفقرة رقم (1) (تلتزم الإدارة العليا بتطبيق برامج الهندرة في أمانة عمان الكبرى) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45)، في حين جاءت الفقرة رقم (4) (يتوفر الوقت والكادر والتسهيلات الكافية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالهندرة في أمانة عمان الكبرى) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28).

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: ما مدى توافر التمكين الإداري من وجهة نظر المبحوثين في أمانة عمان الكبرى؟

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين عن فقرات متغير توافر التمكين الإداري.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
6	يتمتع العاملون في أمانة عمان الكبرى بالخبرة الفنية والمهارات الضرورية لأداء عملهم.	3.47	0.955	1	متوسط
7	يتمتع العاملون في أمانة عمان الكبرى بقدر كاف من الحرية والاستقلالية في أدائهم لأعمالهم.	3.12	0.986	3	متوسط
8	يشعر العاملون في أمانة عمان الكبرى بالحرية الكافية في ابتكار الأسلوب المناسب للقيام بعملهم.	3.01	1.000	5	متوسط
9	يشعر العاملون في أمانة عمان الكبرى بأن لديهم صلاحية كافية في السيطرة على ما يدور في المكان الذي يعملون فيه.	3.04	1.015	4	متوسط
10	يشعر العاملون بأن عملهم يؤثر ايجابيا على ما يحصل في دائرتهم.	3.38	0.988	2	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.20**	**0.769**	-	**متوسط**

يَتضحُ من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو توافر التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى قد جاء متوسطاً وقد بلغ (3.20) وانحراف معياري (0.769)، وقد جاءت الفقرة رقم (6) (يتمتع العاملون في أمانة عمان الكبرى بالخبرة الفنية والمهارات الضرورية لأداء عملهم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.47)، في حين جاءت الفقرة رقم (8) (يشعر العاملون في أمانة عمان الكبرى بالحرية الكافية في ابتكار الأسلوب المناسب للقيام بعملهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.01).

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: ما مدى توافر إستراتيجية مرتبطة بالهندرة من وجهة نظر المبحوثين في أمانة عمان الكبرى؟.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين عن فقرات متغير توافر الإستراتيجية.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
11	تمتلك أمانة عمان الكبرى رؤية ورسالة محددة تخــدم العملية الإدارية.	3.57	1.010	1	مرتفع
12	تتوافر في أمانة عمان الكبرى خطة إستراتيجية واضحة الأهداف.	3.49	1.048	2	متوسط
13	تغطي الخطة الإستراتيجية لأمانة عمان الكبرى كافــة الجوانب الإدارية المتعلقة بالعمل من خلال الأهــداف المتوخى تحقيقها.	3.47	1.020	3	متوسط
14	تواكب الخطة الإستراتيجية لأمانـــة عمـــان الكبـــرى المستجدات والمتغيرات الحديثة.	3.40	1.012	4	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.48**	**0.885**	-	**متوسط**

يَتضحُ من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينــة نحو توافرالإستراتيجية في أمانة عمان الك برى قد جاء متوسطاً وقد بلــغ (3.48) وانحراف معياري (0.885)، وقد جاءت الفقرة رقم (11) (تمتلك أمانــة عمــان الكبرى رؤية ورسالة محددة تخدم العملية الإدارية) في المرتبة الأولى بمتوســط حسابي (3.57)، في حين جاءت الفقرة رقم (14) (تواكب الخطــة الإســتراتيجية لأمانة عمان الكبرى المستجدات والمتغيرات الحديثة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40).

نتائج الإجابة عن السؤال الخامس: ما مدى توافر عملية الهندرة من وجهة نظر المبحوثين في أمانة عمان الكبرى؟

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين عن فقرات متغير توافر عملية الهندرة.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
20	قامت أمانة عمان الكبرى بهندرة أعمالها.	3.52	1.008	1	مرتفع
21	ساعدت برامج الهندرة في أمانة عمان الكبرى في إيجاد حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق سير العمل.	3.33	0.981	5	متوسط
22	ساعدت برامج الهندرة في تطوير أداء أمانة عمان الكبرى بما يكفل السرعة.	3.31	1.024	6	متوسط
23	ساعدت برامج الهندرة في تطوير أداء أمانة عمان الكبرى بما يكفل تخفيض التكلفة.	3.26	1.079	12	متوسط
24	ساعدت برامج الهندرة في تطوير أداء أمانة عمان الكبرى بما يكفل جودة المنتج.	3.27	1.032	11	متوسط
25	توجهت أمانة عمان الكبرى إلى الهندرة بدافع استخدام معايير دقيقة للمنظمة.	3.29	1.026	9	متوسط
26	توجهت أمانة عمان الكبرى إلى الهندرة لتحسين الأداء المالي لها.	3.41	1.064	2	متوسط
27	توجهت أمانة عمان الكبرى إلى الهندرة بدافع تحسين مناخ العمل.	3.31	1.025	7	متوسط
28	ساهمت عمليات الهندرة في أمانة عمان الكبرى بخفض مستويات المراقبة والمراجعة.	3.24	1.033	13	متوسط
29	ساهمت برامج الهندرة في أمانة عمان الكبر ى في توفير الوقت اللازم لانجاز العمليات المختلفة.	3.28	0.992	10	متوسط
30	أعتمدت أمانة عمان الكبرى على فريق متخصص في الهندرة.	3.40	0.982	3	متوسط
31	أعتمدت أمانة عمان الكبرى في عمليات الهندرة على إعداد خطة عمل تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب للتنفيذ.	3.37	1.030	4	متوسط
32	تتم عمليات الهندرة بأمانة عمان الكبرى وفقا لمنهجية عملية قابلة للتطبيق.	3.31	1.031	8	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.33**	**0.782**	-	**متوسط**

يَتضحُ من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو توافر عملية الهندرة في أمانة عمان الكبرى قد جاء متوسطاً وقد بلغ (3.33)

وانحراف معياري (0.782)، وقد جاءت الفقرة رقم (20) (قامت أمانة عمان الكبرى بهندرة أعمالها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.52)، في حين جاءت الفقرة رقم (28) (ساهمت عمليات الهندرة في أمانة عمان الكبرى بخفض مستويات المراقبة والمراجعة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24).

اختبار الفرضيات.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم إجراء إختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضما ن ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance)لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) اكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)مراعين في ذلك أن الـ بيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول رقم (11) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (11)

إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.

المتغيرات المستقلة	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
التزام الإدارة العليا	1.660	0.602	0.435-
التمكين الإداري	1.796	0.557	0.025
الإستراتيجية	2.561	0.390	0.079-
تكنولوجيا المعلومات	2.390	0.418	0.176-

نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.660- 2.561)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.390- 0.602) ويعد هذا مؤشرا

على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة (تكنولوجيا المعلومات ، والتمكين الإداري، ودعم الإدارة العليا ، والإستراتيجية) في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى.

الجدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.606	173.040	4	43.260	*177.800	0.000
الخطأ		112.652	463	0.243		
الكلي		285.692	467			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول (12) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة (تكنولوجيا المعلومات، التمكين الإداري، دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية) في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى ، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (177.800) لمستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن عوامل النجاح الحرجة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (60.6%) من التباين في المتغير التابع (إعادة هندسة عمليات الأعمال)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة (تكنولوجيا المعلومات ، والتمكين الإداري، ودعم الإدارة العليا ، والإستراتيجية) في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عوامل النجاح الحرجة بأبعادها المختلفة في إعادة هندسة عمليات الأعمال.

عوامل النجاح الحرجة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
التزام الإدارة العليا	0.259	0.036	0.270	*7.190	0.000
التمكين الإداري	0.195	0.040	0.192	*4.907	0.000
الإستراتيجية	0.100	0.041	0.113	*2.427	0.016
تكنولوجيا المعلومات	0.355	0.045	0.360	*7.972	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يَتضحُ من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا، التمكين الإداري، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (إعادة هندسة عملىيات الأعمال) بدلالة معنوية قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). مما سبق يتبين الآتي:

1. رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى . وقبول الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى.
2. رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا في إعادة

هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى . وقبول الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى.

3. رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى . وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى.

4. رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإستراتيجية في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى . وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإستراتيجية في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى.

الجدول رقم (14)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بإعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة) من خلال عوامل النجاح الحرجة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تكنولوجيا المعلومات	0.473	*20.469	0.000
التزام الإدارة العليا	0.575	*10.540	0.000
التمكين الإداري	0.601	*5.464	0.000
الإستراتيجية	0.606	*2.427	0.016

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعــدد التــدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المــستقل علــى حــده فــي المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة)، يوضح الجدول رقم (14) ترتيب دخول أبعــاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل عامل تكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (47.3%) من التباين في المتغير التــابع (إعــادة هندســة عمليات الأعمال (الهندرة))، تلاه عامل التزام الإدارة العليا الذي فسر مع عامــل تكنولوجيا المعلومات ما مقداره (57.5%) من التباين في المتغير التــابع (إعــادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة))، تلا ذلك عامل التمكين الإداري الذي فسر مــع عاملي (تكنولوجيا المعلومات والتزام الإداري العليا مــا مقــداره (60.1%) مــن التباين في المتغير التابع (إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة))، وأخيراً دخــل عامل الإستراتيجية الذي فسر مع العوامل السابقة، ما مقداره (60.6%) من التباين في المتغير التابع (إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة)).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد فروق ذات دلالة إحــصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو عوامــل النجــاح الحرجة مجتمعة (تكنولوجيا المعلومات، التمكين الإداري، دعــم الإدارة العليــا ، الإستراتيجية) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمــر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

الجدول رقم (15)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة تعزى للنوع الاجتماعي.

عوامل النجاح الحرجة	فئات متغير النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
التزام الإدارة العليا	ذكر	3.43	0.788	1.758	0.064
	أنثى	3.29	0.847		
التمكين الإداري	ذكر	3.28	0.773	***2.200**	0.028
	أنثى	3.12	0.758		
الإستراتيجية	ذكر	3.53	0.880	1.063	0.288
	أنثى	3.44	0.893		
تكنولوجيا المعلومات	ذكر	3.60	0.796	1.395	0.164
	أنثى	3.50	0.786		

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من الجدول رقم (15)عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة (التزام الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات) تعزى للنوع الاجتماعي، اعتمادا على عدم معنوية قيمة (T) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود فروق في تصورات المبحوثين نحو عامل النجاح (التمكين الإداري) يعزى للنوع الاجتماعي، اعتمادا على معنوية قيمة (ت) المحسوبة البالغة (2.200) عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) وقد كانت الفروق لصالح الذكور ذوي المتوسط الحسابي الأعلى على حساب الإناث ذوات المتوسط الحسابي الأقل.

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة حسب متغير العمر.

عوامل النجاح الحرجة	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التزام الإدارة العليا	25 فما دون	3.33	0.678
	26 -35 سنة	3.28	0.829
	36-46 سنة	3.47	0.895
	47 سنة فاكثر	3.53	0.736
التمكين الإداري	25 فما دون	3.12	0.708
	26 -35 سنة	3.15	0.793
	36-46 سنة	3.30	0.780
	47 سنة فاكثر	3.33	0.718
الإستراتيجية	25 فما دون	3.30	0.759
	26 -35 سنة	3.45	0.915
	36-46 سنة	3.67	0.908
	47 سنة فاكثر	3.50	0.838
تكنولوجيا المعلومات	25 فما دون	3.23	0.732
	26 -35 سنة	3.57	0.820
	36-46 سنة	3.69	0.751
	47 سنة فاكثر	3.69	0.738

يُتضح من الجدول رقم (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (17)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة حسب متغير العمر.

عوامل النجاح الحرجة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التزام الإدارة العليا	بين المجموعات	4.380	3	1.460	2.206	**0.087**
	خلال المجموعات	307.073	464	0.662		
	الإجمالي	311.453	467			
التمكين الإداري	بين المجموعات	3.213	3	1.071	1.818	**0.143**
	خلال المجموعات	273.283	464	0.589		
	الإجمالي	276.495	467			
الإستراتيجية	بين المجموعات	6.772	3	2.257	**2.913***	0.034
	خلال المجموعات	359.538	464	0.775		
	الإجمالي	366.310	467			
تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	11.524	3	3.841	**6.330***	0.000
	خلال المجموعات	281.573	464	0.607		
	الإجمالي	**293.098**	**467**			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (17)إلى انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو عاملي النجاح (التزام الإدارة العليا، التمكين الإداري) وفقا لمتغير العمر اعتماداً على عدم معنوية قيم (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو عاملي الـ نجاح (الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات) وفقا لمتغير العمر اعتمادا على معنوية قيمة (F) الظاهرة في الجدول ذاته عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، وبالنسبة لعامل النجاح (الاستراتيجة) كانت الفروق لصالح المبحوثين في الفئة العمرية (36-46 سنة) على حساب (25 فما دون ، 26-35 سنة)، أما ما يتعلق بعامل النجاح (تكنولوجيا المعلومات) فقد كانت الفروق لصالح المبحوثين في الفئات العمرية (26-35 سنة، 36-46 سنة، 47 سنة فأكثر) على حساب ذوي الخيرة (25 فما دون)، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (18)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات المبحوثين نحو عاملي النجاح (الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات) حسب العمر.

عوامل النجاح	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	25 فما دون	26 -35 سنة	36-46 سنة	47 سنة فأكثر
الإستراتيجية	25 فما دون	3.30	-	0.147-	***0.362-**	0.191-
	26 -35 سنة	3.45	-	-	***0.214-**	0.044-
	36-46 سنة	3.67	-	-	-	0.171
	47 سنة فاكثر	3.50	-	-	-	-
تكنولوجيـــــا المعلومات	25 فما دون	3.23	-	***0.342-**	***0.460-**	0.462*-
	26 -35 سنة	3.57	-	-	0.118-	0.120-
	36-46 سنة	3.69	-	-	-	0.002-
	47 سنة فاكثر	3.69	-	-	-	-

الجدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة حسب متغير المؤهل العلمي.

عوامل النجاح الحرجة	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التزام الإدارة العليا	توجيهي	3.34	0.622
	دبلوم	3.36	0.714
	بكالوريوس	3.37	0.900
	دراسات عليا	3.46	1.018
التمكين الإداري	توجيهي	3.24	0.751
	دبلوم	3.23	0.673
	بكالوريوس	3.20	0.804
	دراسات عليا	3.12	0.865
الإستراتيجية	توجيهي	3.35	0.718
	دبلوم	3.43	0.788
	بكالوريوس	3.56	0.960
	دراسات عليا	3.60	1.044
تكنولوجيا المعلومات	توجيهي	3.36	0.763
	دبلوم	3.41	0.727
	بكالوريوس	3.69	0.800
	دراسات عليا	3.66	0.840

يُتضح من الجدول رقم (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التبـاين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (20)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة حسب متغير المؤهل العلمي.

عوامل النجاح الحرجة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التزام الإدارة العليا	بين المجموعات	393.	3	0.131	0.196	**0.899**
	خلال المجموعات	311.060	464	0.670		
	الإجمالي	311.453	467			
التمكين الإداري	بين المجموعات	465.	3	0.155	0.260	**0.854**
	خلال المجموعات	276.031	464	0.595		
	الإجمالي	276.495	467			
الإستراتيجية	بين المجموعات	3.857	3	1.286	1.646	**0.178**
	خلال المجموعات	362.454	464	0.781		
	الإجمالي	366.310	467			
تكنولوجيـــــــــــا المعلومات	بين المجموعات	10.587	3	3.529	**5.796***	0.001
	خلال المجموعات	282.511	464	0.609		
	الإجمالي	**293.098**	**467**			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (20) إلى انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو عوامل النجاح (التزام الإدارة العليا، التمكين الإداري، الإستراتيجية) وفقا لمتغير المؤهل العلمي اعتماداً على عدم معنوية قيم (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو عامل النجاح (تكنولوجيا المعلومات) وفقا لمتغير المؤهل العلمي اعتمادا على معنوية قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول رقم (20) ذاته عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، وقد كانت الفروق لصالح المبحوثين من حملة درجة البكالوريوس على حساب حملة التوجيهي والدبلوم، ولصالح حملة درجة الدراسات العليا على حساب التوجيهي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (21)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات المبحوثين نحو عامل النجاح (تكنولوجيا المعلومات) حسب المؤهل العلمي.

عوامل النجاح	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	توجيهي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
تكنولوجيا المعلومات	توجيهي	3.36	-	0.059-	***0.333-**	*0.306-
	دبلوم	3.41	-	-	**0.275-**	0.247-
	بكالوريوس	3.69	-	-	-	0.028
	دراسات عليا	3.66	-	-	-	-

الجدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة حسب متغير المستوى الوظيفي.

عوامل النجاح الحرجة	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التزام الإدارة العليا	مدير	3.97	1.199
	مساعد مدير	3.40	0.632
	رئيس قسم	3.44	0.834
	رئيس شعبة	3.51	0.593
	موظف	3.29	0.835
التمكين الإداري	مدير	3.75	0.946
	مساعد مدير	3.18	0.731
	رئيس قسم	3.43	0.729
	رئيس شعبة	3.29	0.638
	موظف	3.12	0.784
الإستراتيجية	مدير	4.25	0.826
	مساعد مدير	3.46	0.838
	رئيس قسم	3.65	0.968
	رئيس شعبة	3.51	0.831
	موظف	3.42	0.868
تكنولوجيا المعلومات	مدير	4.23	0.702
	مساعد مدير	3.33	0.783
	رئيس قسم	3.64	0.790
	رئيس شعبة	3.56	0.739
	موظف	3.52	0.799

يُتضح من الجدول رقم (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التبـــاين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (23)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة حسب متغير المستوى الوظيفي.

عوامل النجاح الحرجة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التزام الإدارة العليا	بين المجموعات	7.843	4	1.961	**2.990***	0.019
	خلال المجموعات	303.610	463	0.656		
	الإجمالي	311.453	467			
التمكين الإداري	بين المجموعات	9.849	4	2.462	**4.275***	0.002
	خلال المجموعات	266.646	463	0.576		
	الإجمالي	276.495	467			
الإستراتيجية	بين المجموعات	10.226	4	2.556	**3.324***	0.011
	خلال المجموعات	356.085	463	0.769		
	الإجمالي	366.310	467			
تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	7.071	4	1.768	**2.861***	0.023
	خلال المجموعات	286.027	463	0.618		
	الإجمالي	**293.098**	**467**			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو عوامل النجاح الحرجة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي اعتمادا على معنوية قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، وقد كانت الفروق بالنسبة لعامل التزام الإدارة العليا لصالح مدير على حساب رئيس قسم، وموظفولصالح رئيس شعبة على حساب الموظف . وبالنسبة لعامل التمكين الإداري فقد كانت الفروق لصالح (مدير، رئيس قسم) على حساب موظف. أما ما يتعلق بعاملي النجاح (الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات) فقد بينت النتائج أن الفروق كانت لصالح المدير على حساب (مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف). والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (24)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات المبحوثين نحو عوامل النجاح الحرجة حسب المستوى الوظيفي.

عوامل النجاح الحرجة	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
التزام الإدارة العليا	مدير	3.97	-	0.567	**0.524***	0.461	0.676*
	مساعد مدير	3.40	-	-	0.043-	0.106-	0.109
	رئيس قسم	3.44	-	-	-	0.063-	0.152
	رئيس شعبة	3.51	-	-	-	-	0.215*
	موظف	3.29	-	-	-	-	-
التمكـــــين الإداري	مدير	3.75	-	0.567	0.324	0.459	0.633*
	مساعد مدير	3.18	-	-	0.242-	0.108-	0.066
	رئيس قسم	3.43	-	-	-	0.134	0.309*
	رئيس شعبة	3.29	-	-	-	-	0.174
	موظف	3.12	-	-	-	-	-
الإستراتيجية	مدير	4.25	-	**0.792***	**0.604***	**0.743***	0.831*
	مساعد مدير	3.46	-	-	0.188-	0.049-	0.040
	رئيس قسم	3.65	-	-	-	0.139	0.228
	رئيس شعبة	3.51	-	-	-	-	0.089
	موظف	3.42	-	-	-	-	-
تكنولوجيـــا المعلومات	مدير	4.23	-	**0.900***	**0.593***	**0.67333***	0.717*
	مساعد مدير	3.33	-	-	0.307-	0.22667-	0.183-
	رئيس قسم	3.64	-	-	-	0.08000	0.124
	رئيس شعبة	3.56	-	-	-	-	0.044
	موظف	3.52	-	-	-	-	-

الجدول رقم (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة حسب متغير الخبرة.

عوامل النجاح الحرجة	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التزام الإدارة العليا	5 سنوات فاقل	3.34	0.815
	6-10 سنوات	3.31	0.745
	11-15 سنة	3.41	0.859
	16 سنة فاكثر	3.49	0.925
التمكين الإداري	5 سنوات فاقل	3.11	0.777
	6-10 سنوات	3.16	0.755
	11-15 سنة	3.25	0.742
	16 سنة فاكثر	3.49	0.765
الإستراتيجية	5 سنوات فاقل	3.52	0.876
	6-10 سنوات	3.39	0.846
	11-15 سنة	3.48	0.905
	16 سنة فاكثر	3.68	0.958
تكنولوجيا المعلومات	5 سنوات فاقل	3.51	0.793
	6-10 سنوات	3.50	0.730
	11-15 سنة	3.62	0.821
	16 سنة فاكثر	3.69	0.888

يُتضح من الجدول رقم (25) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التبـــاين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (26)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة حسب متغير الخبرة.

عوامل النجاح الحرجة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التزام الإدارة العليا	بين المجموعات	1.821	3	0.607	0.910	**0.436**
	خلال المجموعات	309.632	464	0.667		
	الإجمالي	311.453	467			
التمكين الإداري	بين المجموعات	7.196	3	2.399	**4.133***	0.007
	خلال المجموعات	269.299	464	0.580		
	الإجمالي	276.495	467			
الإستراتيجية	بين المجموعات	4.344	3	1.448	1.856	**0.136**
	خلال المجموعات	361.966	464	0.780		
	الإجمالي	366.310	467			
تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	2.288	3	0.763	1.217	**0.303**
	خلال المجموعات	290.810	464	0.627		
	الإجمالي	**293.098**	**467**			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو عوامل النجاح الحرجة (التزام الإدارة العليا، والإستراتيجية، وتكنولوجيا المعلومات) وفقا لمتغير الخبرة اعتمادا على عدم معنوية قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول رقم (26) وهي دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود فروق في تصورات المبحوثين نحو عامل النجاح (التمكين الادراي) حسب متغير الخبرة اعتمادا على معنوية قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، وقد كانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي الخبرة (16سنة فأكثر) على حساب (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات).

الجدول رقم (27)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسط إجابات المبحوثين نحو عامل النجاح (التمكين الإداري) حسب متغير الخبرة.

عامل النجاح الحرج	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	5 سنوات فاقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فاكثر
التمكين الإداري	5 سنوات فاقل	3.11	-	0.044-	0.141-	*0.373-
	6-10 سنوات	3.16	-	-	0.097-	*0.329-
	11-15 سنة	3.25	-	-	-	0.232-
	16 سنة فاكثر	3.49	-	-	-	-

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو إعادة هندسة عمليات الأعمال تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

الجدول رقم (28)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو إعادة هندسة عمليات الأعمال تعزى للنوع الاجتماعي.

فئات متغير النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
ذكر	3.38	0.780	1.189	0.235
أنثى	3.29	0.784		

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول رقم (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحوإعادة هندسة عمليات الأعمال تعزى للنوع الاجتماعي، اعتمادا على عدم معنوية قيمة (T)المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين إعادة هندسة عمليات الأعمال حسب المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

عوامل النجاح الحرجة	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	25 فما دون	3.16	0.648
	26-35 سنة	3.34	0.788
	36-46 سنة	3.44	0.832
	47 سنة فأكثر	3.35	0.797
المستوى التعليمي	توجيهي	3.32	0.677
	دبلوم	3.30	0.717
	بكالوريوس	3.36	0.829
	دراسات عليا	3.29	0.940
المستوى الوظيفي	مدير	3.65	1.191
	مساعد مدير	3.30	0.818
	رئيس قسم	3.48	0.749
	رئسي شعبة	3.37	0.654
	موظف	3.28	0.794
الخبرة	5 سنوات فاقل	3.37	0.704
	6-10 سنوات	3.26	0.723
	11-15 سنة	3.42	0.879
	16 سنة فاكثر	3.35	0.949

يُتضح من الجدول رقم (29) وجود فــروق ظاهريـــة بـــين المتوســـطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (30)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو إعادة هندسة عمليات الأعمال حسب المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)

عوامل النجاح الحرجة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3.697	3	1.232	2.028	**0.109**
	خلال المجموعات	281.995	464	0.608		
	الإجمالي	285.692	467			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	422.	3	0.141	0.229	**0.876**
	خلال المجموعات	285.270	464	0.615		
	الإجمالي	285.692	467			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	3.649	4	0.912	1.498	**0.202**
	خلال المجموعات	282.043	463	0.609		
	الإجمالي	285.692	467			
الخبرة	بين المجموعات	1.776	3	0.592	0.967	**0.408**
	خلال المجموعات	283.916	464	0.612		
	الإجمالي	**285.692**	**467**			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقـم (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو إعادة هندسة عمليـات الأعمـال حسب المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) اعتمـادا علـى عدم معنوية قيم (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته عند مستوى دلالـة ($\alpha \geq$ 0.05).

3.4 مناقشة النتائج

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحـو استخدام تكنولوجيا المعلوماتفي أمانة عمان الكبرى قد جـاء مرتفعـاً .

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أهمية تكنولوجيا المعلومات فأنها تعـد مصدراً رئيسياً لأي منظمة لتنظيمها وإدارتها وانجاز عملياتهـا، فيحتـاج المديرون والموظفون المعلومات لتحديـد الأهـداف ومتابعـة العمليـات

والأنشطة ووضع الخطط، والاتصال الفعال داخل المنظمة وغيرها للتأكـد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط بدرجة عالية، كما ويمكن تفسير هـذه النتيجة أيضاً من خلال استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات والتـي تتخـذ أهمية إستراتيجية، فالمنظمات تكتشف طـرق جديـدة مفادهـا أن أنظمـة المعلومات قد تؤثر على المدى البعيد فـي البيئـة التنافـسية، والتركيـب التنظيمي، ومعدل النمو، وأن استخدام تكنولوجيا المعلومات يوفر للمنظمـة معلومات دقيقة وقيمة تعتبر من الأساسيات التي يجب أن تتوافر فـي كـل منظمة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحارثي، 2007) التي بينـت إحدى نتائجها أن عملية توظيف تقنية المعلومات تحدث تغييراً جوهرياً في العمل. ونتيجة دراسة (الـدليمي، 2005) بينـت إحـدى نتائجهـا أن التكنولوجيا تؤثر معنويا وبشكل كبير على جودة الخدمات الصحية.

2. كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينـة نحـو التزام الإدارة العليا في دعم مشاريع الهندره في أمانة عمان الكبرى قد جاء متوسطاً. ويمكن تفسير هذه النتيجة من كون أن الهندرة تتطلـب مـشاركة والتزام الإدارة العليا في أمانة عمـان الكبـرى بمـشاريعها ، والاسـتعانة بالخبراء والمهنيين والموظفين ، وقيادة عملية الهندرة والإشراف على خطط ووسائل تنفيذها ومتابعتها وتوفير الدعم اللازم لجهود الهندرة . وتختلـف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مـارفي وسـتيبلز (Murphy & Staples, 1998) التي بينت بعض نتائجها أن هناك ضعف في دعـم الإدارة العليـا للهندرة في استراليا.

3. وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحوتوافر التمكين الإداري في أمانة عمان الكبرى قد جاء متوسطاً . وتعني هذه النتيجة تمتع العاملون في أمانة عمان الكبـرى بقـدر مـن الحريـة والاستقلالية في أداء مهام أعمالهم، ولديهم مستوى متوسط من الصلاحيات المفوضة من المدراء الكافية لأداء العمل المطلوب منهم.

4. وبينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو توافر الإستراتيجية في أمانة عمان الكبرى قد جاء متوسطاً . ومعنى هذه النتيجة أن هناك خطط إستراتيجية واضحة الأهداف في أمانة عمان الكبرى تواكب المستجدات والمتغيرات البيئية بما يخدم أهدافها في تقديم الخدمات إلى متلقيها بجودة وسرعة كافية والابتعاد عن الروتين والتعقيد البيروقراطي.

5. وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام لتصورات أفراد العينة نحو توافر عملية الهندرة في أمانة عمان الكبرى قد جاء متوسطاً . ويتضح من هذه النتيجة أن أمانة عمان الكبرى قد حققت مستوى متوسط من هندرة أعمالها مما ساعد على تذليل بعض العقبات وتجاوزها، من خلال الاعتماد على فرق متخصصة في الهندرة، وإعداد الخطط المناسبة لذلك وفق منهجية علمية قابلة للتطبيق، وأن الهندرة ساعدت على تقديم الخدمات للمراجعين في الوقت المناسب، وتحسين أداء أمانة عمان الكبرى المالي، وكذلك تحسين مناخ العمل فيها، وخفض مستويات المراقبة والمراجعة، وتوفير الوقت اللازم لانجاز مهام العمل . وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المجالي، 2008) التي بينت بعض نتائجها توافر أبعاد متغير الهندرة فقد توافرت في دائرة الجمارك الأردنية. ونتيجة دراسة (الحارثي، 2007) التي بينت بعض نتائجها أنه نتج عن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات التوصل إلى شكل جديد للكلية (المنظمة) يختلف تماما عن الشكل الحالي. كما التقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكساسبة، 2004) التي بينت أن (63%) من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة هندسة لعملياتها.

6. أشارت النتائج إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لعوامل النجاح الحرجة (تكنولوجيا المعلومات، والتمكين الإداري ، ودعم الإدارة العليا ، والإستراتيجية) في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى . ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن توفير التكنولوجيا المناسبة والمتطورة في أمانة عمان الكبرى، والأفراد القائمين عليها

والمؤهلين والمدربين، بالإضافة إلى تفويـ ض الصلاحيات إلـــى المـــوظفين لانجاز مهام العمل التنفيذي، والتزام ودعم الإدارة العليا لمشاريع الهنـــدرة، وتوفير خطط إستراتيجية والالتزام بتنفيذها، كل ذلك ساعد علـــى إعـــادة هندسة عمليات الأعمالفي أمانة عمان الكبرى . وتلتقي هذه النتيجـــة مـــع نتيجة دراسة (الكساسبة، 2004)لتي أشارت إلى ا لدور الـــذي يمكـــن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال في شـــركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن . وتلتقي هذه النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة شينج وشو (Cheng & Chiu, 2008) التي توصلت الى أن عوامل النجاح الحرجة في تطبيـ ق الهندرة والتي تـــم تحديـــدها فـــي هـــذه الدراسة، يمكن استخدامها كأداة تخطيط للبنوك التي ترغـــب فـــي تطبيـــق برامج الهندرة، وانه مع استخدام عوامل النجاح الحرجة كأدوات توجيهيـــة يصبح بإمكان إدارة البنوك أن تحدد المشاكل التي بحاجة إلى اهتمام مباشر، كما انه بإمكانمدراء البنوك استخدام عوامل النجاح الحرجة كأداة لتقيـــيم جاهزية المنظمة وأقسامها لتطبيق الهندرة، كما توصلت الدراســـة إلـــى أن التركيز على المستهلك هو العامل الوحيد الذي تربطه علاقة هامـــة بـــأداء المنظمة. ونتائج دراسة فرانسيس واحمد وزيري Francis, Ahmad & Zairi, 2007) التي بينت أن هناك سبعة عوامل حرجة تؤثر في نجـــاح تطبيق الهندرة وهي : فريق العمل وثقافـــة الجـــودة، نظـــام إدارة الجـــودة والمكافـــآت المرضـــية، إدارة التغييـــر، مـــشاركة العـــاملين وتقلـــيص البيروقراطية، تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومـــات، إدارة المـــشروع، والموارد المالية الكافية . وتلتقهذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة تينانت و واو (Tennant & Wu, 2005) التي بينت أن عوامل النجاح تتـــضمن اتخاذ منهج استراتيجي، وأن الإدارة تحتاج إلى تشجيع وإشراك العـــاملين كممكن أساسي للهندرة . كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراســـة أحـــادي (Ahadi, 2004) التي بينت أن تقنيات المعلومات المختلفـــة مثـــل تفيـــر واستخدام الانترنت تزود المنظمة بمختلف القدرات القابلة للتطوير.

7. وقد بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة (التزام الإدارة العليا، الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات) تعزى للنوع الاجتماعي ومعنى هذه النتيجة توافق آراء أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث حول دور لعوامل النجاح الحرجة (التزام الإدارة العليا، والإستراتيجية، وتكنولوجيا المعلومات) في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى . ووجود فروق في تصورات المبحوثين نحو عامل النجاح (التمكين الإداري) يعزى للنوع الاجتماعي، وقد كانت الفروق لصالح الذكور على حساب الإناث، ومعنى ذلك أن المدراء يقومون بتفويض الصلاحيات إلى الذكور أكثر من الإناث، نظرا لطبيعة عمل الكثير من الذكور في الوظائف الإشرافية والقيادية لطبيعة تلك الأعمال التي لا تتلائم مع طبيعة الإناث في المجتمع الأردني.

8. وبينت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو عاملي النجاح (التزام الإدارة العليا، والتمكين الإداري) وفقا لمتغير العمر وتدل هذه النتيجة أن المبحوثين من مختلف الفئات العمرية يرون ضرورة التزام ودعم الإدارة العليا ومشاركتها في برامج الهندرة والالتزام بخطط تنفيذها ومتابعتها، وكذلك ضرورة تفويض الصلاحيات للموظفين القائمين على الإدارة التنفيذية في الأمانة من اجل إعادة هندسة عمليات الأعمال في الأمانة . ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو عاملي النجاح (الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات) وفقا لمتغير العمر وقد كانت الفروق لصالح المبحوثين في الفئة العمرية (36-46 سنة) على حساب (25 فما دون ، 26-35 سنة)، أما ما يتعلق بعامل النجاح (تكنولوجيا المعلومات) فقد كانت الفروق لصالح المبحوثين في الفئات العمرية (26-35 سنة، 36-46 سنة، 47 سنة فأكثر) على حساب ذوي الخيرة (25فما دون). ومعنى هذه النتيجة أن الموظفين من الفئات العمرية الأكبر سنا أكثر تصوراً لدور الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة الأعمال في أمانة عمان الكبرى بسبب الخبرات

التي اكتسبوها من خلال ممارسة العمل في الأمانة ما جعلهم أكثـر درايـة بتلك العوامل.

9. وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالـة إحـصائية فـي تصورات المبحوثين نحو عوامل النجاح (التزام الإدارة العليـا، التمكـين الإداري، الإستراتيجية) وفقا لمتغير المؤهل العلمي، وقد تعني هذه النتيجـة أن المبحوثين وباختلاف مستوياتهم العلمية يدركون التـزام الإدارة العليـا ومشاركتها في خطط مشاريع الهندرة في الأمانة، ومدى تـوافر التمكـين الإداري وتفويض الصلاحيات والمهام، وتـوافر الخطـط الإسـتراتيجية اللازمة لإنجاح عملية الهندرة. ووجود فروق ذات دلالـة إحـصائية فـي تصورات المبحوثين نحو عامل النجاح (تكنولوجيا المعلومات) وفقا لمتغير المؤهل العلمي، وقد كانت الفروق لصالح المبحوثين مـن حملـة درجـة البكالوريوس على حساب حملة التوجيهي والدبلوم، ولصالح حملة درجـة الدراسات العليا على حساب التوجيهي. ومعنى هذه النتيجة أن المبحـوثين الحاصلين على مؤهلات أعلى من نظرائهم الحاصلين على مؤهلات اقـل يدركون دور تكنولوجيا المعلومات بحكم تعاملهم معهـا وبـسبب تـأهيلهم العلمي الذي يساعد على ذلك، في إعادة هندسة الأعمال في أمانـة عمـان الكبرى.

10. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحـصائية فـي تـصورات المبحوثين نحو عوامل النجاح الحرجة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي. وقد كانت الفروق بالنسبة لعامل التزام الإدارة العليا لصالح مدير على حـساب رئيس قسم، وموظف. ولصالح رئيس شعبة على حساب الموظف. وبالنسبة لعامل التمكين الإداري فقد كانت الفروق لصالح (مدير،رئيس قسم) علـى حساب موظف. أما ما يتعلق بعاملي النجـاح (الإسـتراتيجية، تكنولوجيـا المعلومات) فقد بينت النتائج أن الفروق كانت لصالح المدير على حـساب (مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف). وتفسر هذه النتيجـة أن المدراء وبحكم طبيعة عملهم أكثر فهمها وإدراكا لالتزام ومـشاركة الإدارة

العليا في خطط الهندرة كونهم المعنيين في ذلك، وكــذلك الحـــال بالنـــسبة للخطط الإستراتيجية، وتكنولوجيا المعلومات التي تــساعد علـــى تـــوفير المعلومات بالوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة لاتخاذ القرارات الضرورية لعملية الهندرة، كما أن بعض المدراء ورؤســـاء ا لأقــسام تفــوض لهــم الصلاحيات لأداء وتسير العمل اليومي بــصورة أكثــر مـــن المـــوظفين التنفيذيين المطلوب منهم أداء العمل كما هو مبرمج له.

11. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فــروق ذات دلالـــة إحــصائية فـــي تصورات المبحوثين نحو عوامل النجاح الحرجة (التـــزام الإدارة العليـــا، الإستريلتجية، تكنولوجيا المعلومات) وفقا لمتغير الخبرة، فالمبحوثين مـــن مختلف الخبرات الوظيفية يرون ضرورة مشاركة الإدارة العليا والتزامهـــا في برامج الهندرة، وإعداد الخطط الإستراتيجية القابلة للتطبيـــق، وتـــوفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب لمتخذ القـــرار لإنجـــاح عمليـــة الهندرة. ووجود فروق في تصورات المبحوثين نحو عامل النجاح (التمكين الإداري) حسب متغير الخبرة، وقد كانت الفروق لصالح المبحـــوثين ذوي الخبرة (16سنة فأكثر) على حساب (5 سنوات فأقـــل، 6-10 ســـنوات)، وتدل هذه النتيجة أن الموظفين من ذوي الخبرة الطويلـــة وبحكـــم طبيعـــة أعمال البعض منهم القيادية والإشرافية فانه يتم تفويض بعض الصلاحيات لهم لتسيير الأنشطة اليومية للعمل في أمانة عمان الكبرى.

12. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالـــة إحــصائية فـــي تصورات المبحوثين نحوإعادة هندسة عمليات الأعمـــال تعـــزى للنـــوع الاجتماعي.ومعنى هذه الـ نتيجة أن المبحوثين الذكور والإنـــاث يـــشعرون بالتغيير في أمانة عمان الكبرى الذي يتمثل في هندرة العديد مـــن أعمالهـــا كونهم يعملون على تنفيذ قرارات الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة العمل فيها.

13. وأخيراً بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحوإعادة هندسة عمليات الأعمال حسب المتغيـــرات (العمـــر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة)، ومعنى هذه النتيجة أن

المبحوثين من مختلف (الفئات العمرية، والمستويات التعليمية، والمستويات الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة)، يشعرون بالتغيير في أمانة عمان الكبرى الذي يتمثل في هندرة العديد من أعمالها كونهم يعملون على تنفيذ قـــرارات الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة العمل فيها.

4.4 التوصيات.

اعتمادا على ما تقدم من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. توفير الدعم المستمر من جانب الإدارة العليا لجهود الهندرة ، وتبني فلـــسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق الهندرة من خلال الآليات التالية:

أ- عقد دورات تدريبية للعاملين في أمانة عمـــان الكبـــرى لتعـــريفهم بالمفهوم وتطبيقاته العملية.

ب- خلق المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق عمليات الهندرة في أمانة عمان الكبرى.

ت- الاستعانة بالخبرات الأكاديمية لتطوير عمليات الهندرة.

2. أن يرتبط برنامج إعادة هندسة الأعمال في أمانة عمان الكبـــرى برؤيـــا ورسالة الأمانة وأهدافها الإستراتيجية.

3. عقد دورات تدريبية للعاملين في أمانة عمان الكبـــرى لتعـــريفهم بمفهـــوم عوامل النجاح الحرجة وأسس ومقاييس اختيارها.

4. زيادة مستوى تفويض الصلاحياتللعاملين من كلا الجنسين في الوظـــائف القيادية والإشرافية وإشراكهم في القرارات المتعلقة بعملية الهندرة لزيـــادة مستوى التزامهم بذلك.

5. زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتحديثها واستخدام هـــذه التقنيـــة بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبـــداعياً في طرق وأساليب تنفيذ مهام العمل.

6. تطوير وتنمية الموارد البشرية فيأمانة عمان الكبرى بصورة أفضل ممـــا هي عليه لتواكب التغيرات في التكنولوجيا الحديثة لتوافق عمليات الهندرة.

7. إجراء مزيداً من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لتـــشمل عينة أخرى ومجتمع آخر ومتغيرات أخرى.

المراجع:

أ-المراجع العربية:

بني عيسى، هيثم محمد فلاح، (2009)، " **مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام** "، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن – اربد، ص15- ص30.

الحارثي،سعاد بنت فهد ، (2007)، "خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي بإتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية: كليات جامعة البنات في المملكة العربية السعودية نموذجًا "، الرياض،مكتب التربية العربي لدول الخليج ، **مجلة المعرفة الأرشيفية**، العدد (157).

حسين،سلامة عبد العظيم ، (2007)، " **ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص. 18-51.

الدليمي، رضاء حازم محمد، (2005)، " **التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية بالتطبيق على مستشفيي السلام العام والخنساء في الموصل**"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

السكارنة، بلال خلف، (2009)،**دراسات إدارية معاصرة**،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط (1)، ص. 121– 145.

السلطان، فهد صالح، (2001)، **إعادة هندسة العمليات الإدارية**، الرياض، مطابع الخالد للاوفست، ص 22 -30 .

الطنيجي،سالم زايد خليفة ، (2008)، "**أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية**"،أطروحة دكتوراه ، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

عبد الحفيظ، احمد صالح، (2003)،**المرجع العملي لتطبيق الهندرة** ، (ط1)، عمان، دار وائل، ص 19- 32.

عبوي، زيد منير، (2006)،**إدارة التغيير والتطوير** ، (ط1)، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ص 152، 169، 204- 206.

العتيبي،سعد مرزوق؛ الحمالي ، راشد محمد، (2004)، "**إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)في القطاع العام :عوامل النجاح الحاسمة** "، المؤتمر الوطني الأول للجودة، 15مايو 2004 الموافق 28 ربيع أول 1425 .

العجمي، محمد حسنين، (2008)، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القريوتي، محمد قاسم، (2000)، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الاداري**ة، عمان.

القواسمة، فريد محمد، (2005)، " **عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن**"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

الكساسبة،محمد مفضي عثمان ، (2004)، "**دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال- دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن**"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

اللوزي، موسى اللوزي، (1999)،"**التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة** "، (ط 1)، عمان، دار وائل للنشر، ص 265 –277.

المجالي، إيمان عادل، (2008)، "**اثر وظائف إدارة المعرفة على تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الـ جمارك الأردنية –دراسة ميدانية** " رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

موسى، حسن، (2002)، **إعادة هندسة الإدارة والشركات وأدوات تطبيقها**، الرياض، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، ص11-18.

هامر، مايكل ؛ ستانتن، ستيفن، (2000)، **ثورة إعادة الهندسة: دليلك إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية**، ترجمة: حسين الفلاحي، الرياض، دار آفاق الإبداع للنشر، ص15- 76.

هامر،مايكل و شامبي ، جيمس، (1995)، **إعــادة هندســة نظــم العمــل فــي المنظمات(الهندرة): دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديــدة**، ترجمــة: شمس الدين عثمان ، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمــي ، ص19-79.

ب - المراجع الأجنبية:

Ahadi, Hamid Reza, (2004), "An Examination of the Role of Organizational Enablers in BPR and the Impact of Information Technology", **Information resource management journal,** Vol.17, Issue: 4, p. 1-19**.**

Al-Mashari, Majid & Zairi, Mohamad, (1999),"BPR Implementation process: an analysis of key success and failure factors"**, Business Process Management Journal,** Vol. 5, Issue: 1, pp: 87-112.

Andrews, Patricia Hays & Herschel**,** Richard T., (1996), **Organizational Communication: Empowerment In Technological Society**, copyright by Houghton Mifflin Company, Boston, pp 5, 90-93.

Barrier, Michael, (1994), "Reengineering your Company", **Nations Business**, Vol.82, Issue 2, pp 16-22, EBSCOhost Database.

Bennis, W., And Namus, B. (1985), **"Leaders: Strategies for Taking Charge"**, New York: Harper Collins.

Bullen, Christine V. & Rockart, John F. (1981), **Center of information system research,** No.61**.**

Chan, S. L, and Chug, F. C. (1997), "A Conceptual and Analytical Framework for Business Process Reengineering" **International Journal of Production Economics**, Special Issue on BPR, 50, pp. 211-223.

Cheng, T.C.E & Chiu, Ida S.F (2008), "Critical Success Factors Of Business Process Reengineering In The Banking Industry", **Knowledge And Process Management**, Vol. 15, No.4, pp. 258-269.

Daniel, D. Ronald, "Management Information Crisis", **Harvard Business Review**, Sep-Oct, 1961.

Davenport, T H and J.E Short, "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", **Sloan Management Review**, Summer 1990,pp. 11-27.

Dey, B R, (2005), **"Business Process Reengineering and Change Management"**, Biztantra, New Delhi, pp 33-52, 64.

Diaz, B. (2001). Business Process Reengineering and University Organization: a Normative Approach from the Spanish Case. **Journal of Higher Education Policy and Management**, Vol. 23, No.1

Francis, Arthur, Ahmad, Hartini & Zairi Mohammad (2007), BPR: critical success factors in higher education, **Business Process Management Journal**, Vol.15, No.3, pp.451- 469.

Grover, Varun & Jeong, Seung Ryul & Teng, James T. C. (1998) "Survey of Reengineering Challenges", **Information System management**,Vol.15,Issue 2, p.1-7.

Senge, Peter M. , Fifth Discipline, available at **www.12manage.com.**

Johnson, James & Michael Friesen, 1995, **"the success paradigm"**, creating effective through quality and strategy new york quorum book.

Johnson, G. and Scholes K. (2002). Identifying Key Factors for successful Joint Venture in China. **Industrial Management and Data Systems**. pp: 99

Haiatt, Jeff (1995), BPR Online Learning Center, available at **www.prosci.com**.

Kirewan, W, (2007). "Top to Bottom Reengineering: University System of Maryland Enhances Productivity Improves Accountability and Maintains Quality". Available at **www.interscience.wily.com**

Lowson, Robert H. (2002), "**Strategic Operation management"**, the New Competitive Advantage, Routledge, New York, pp 56 – 58.

Murphy, Felicity & Staples, Sandy (1998),"Reengineering in Australia: Factors Affecting Success", **AJIS-Australasian Journal of Information System**, Vol.6, No.1, pp. 59-69.

Pritchard, J.-P, & Armistead, C. (1999), "Business Process Management-Lessons From European business". **Business Process Management Journal**, 5(1),10-32.

Rockart, John F. "A Primer on CSFs", **The Rise Managerial Computing**, edited with Christine V. Bullen, 1981

Savino, David M, (2009), "The Role of Technology as an Enabler in Job Redesign"**, Journal of Technology Management & Innovation**, Vol.4, Issue 3, pp.14-22.

Ştefānescu, Laura & Constantinscu, Mādālina & Bogdānoiu, Cristiana, (2009**),"The Impact Of Reengineering Upon Performance Management"**, **International Journal Of management perspectives**, Vol.1, Issue 3, pp. 14-28.

Tennant, Charles & Wu, Yi-Chieh, (2005**),"The Application of Business Process Reengineering in the UK", The TQM Magazine**, Vol.17, No.6, pp: 537-545.

Whitman, M.E & Gibson, M.L. (1997). Factors Affecting the Use of Information Technology in Business Process Reengineering, **Information Resources Management Journal**, Vol. 10, pp. 5-16.

الملحق (أ)
الإستبانة

الإستبانة

عمادة الدراسات العليا

جامعة مؤتة

أخي الموظف المحترم / أختي الموظفة المحترمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " **أثر عوامل النجاح الحرجة على إعـادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة)في أمانة عمان الكبرى** " اسـتكمالاً لمتطلبـات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، يرجى الإجابة علـى فقـرات الإستبانة بموضوعية ووضع الإشارة المناسبة التي تعكس إجا بتك علما بان إجابتكم ستعامل بمنتهى السرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

شاكرةً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

نور الدردساوي

الجزء الأول: التعريفات الإجرائية:

عوامل النجاح الحرجة : هي مجموعة من العناصر الأساسية المحـــددة التـــي تضمن للمنظمة الحصول على نتائج مرضية تدعم الأداء التنافسي للفـــرد والإدارة والمنظمة فهي تركز على أهمية سير الأعمال بشكل جيـــد للتأكيـــد علـــى نجـــاح المنظمة وما تخطط له من برامج التغيير، مما يساعد على تحقيق مستويات أعلـــى في الأداء، ويساعد المنظمة على تأدية رسالتها، وبالتالي المحافظة علـــى ميزتهـــا التنافسية في أمانة عمان الكبرى.

إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة): وسيلة إدارية منهجية حديثة تقـــوم على إعادة بناء العمليات التنظيمية من جذورها وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري فـــي أداء المنظمـــات يتـــضمن السرعة في الأداء وتخفيض التكلفة ورفع جودة المنتج في أمانة عمان الكبرى.

التمكين الإداري: هي منهجية إدارية حديثة تفيد بإشراك العـــاملين فـــي إدارة المنظمة وصنع قراراتها وتركز هذه المنهجية على زرع الثقة بـــنفس الموظـــف، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة، وانه مهما كان موقعه شـــريك في رسم رسالة المنظمـــة وفـــي تحقيـــق هذه الرسالة في أمانة عمان الكبرى.

الإستراتيجية: هي نموذج من الرؤى والأهداف والسياسات والخطـــط الهامـــة والتي تحدد بطريقة ما للتعريف بنوعية وماهية الأعمال التي تجرى بالشركة فـــي أمانة عمان الكبرى.

الجزء الثاني: البيانات الشخصية:

أولاً: يرجى التلطف بوضع إشارة (x) في المكان الذي يعبر عن إجابتك:

1- النوع الاجتماعي	( ) ذكر	( ) أنثى
2- عدد سنوات الخبرة	( ) 5 سنوات فأقل	( ) 6 - 10 سنوات
	( )11 - 15 سنة	( ) 16 سنة فأكثر
3- المؤهل العلمي	( ) توجيهي	( ) دبلوم
	( ) بكالوريوس	( ) دراسات عليا
4- العمر	( ) 25 فما دون	( ) 26 - 35 سنة
	( ) 36 - 46 سنة	( ) 47 سنة فأكثر
5- المسمى الوظيفي	( ) مدير	( ) مساعد مدير
	( ) رئيس قسم	( ) رئيس شعبة
	( ) موظف	

ثانيا: يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي يوافق اختياركم:

الرقم	العبارة	تنطبق دائما (5)	تنطبق غالبا (4)	تنطبق أحيانا (3)	تنطبق نادرا (2)	لا تنطبق أبدا (1)
	أولا: عوامل النجاح الحرجة					
	1- التزام الإدارة العليا					
1	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق برامج الهندرة في أمانة عمان الكبرى.					
2	تلتزم الإدارة العليا بتقديم الدعم والتمويل اللازمين لجهود الهندرة في أمانة عمان الكبرى.					
3	تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة لهندسة العمليات الادارية في أمانة عمان الكبرى.					
4	يتوفر الوقت والكادر والتسهيلات الكافية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالهندرة في أمانة عمان الكبرى.					
5	تخطط الإدارة العليا باستمرار من اجل التحسين المستمر لأداء الأنشطة المختصة بالهندرة في أمانة عمان الكبرى.					
	2- التمكين الإداري					
6	يتمتع العاملون في أمانة عمان الكبرى بالخبرة الفنية والمهارات الضرورية لأداء عملهم.					
7	يتمتع العاملون في أمانة عمان الكبرى بقدر كاف من الحرية والاستقلالية في أدائهم لأعمالهم.					
8	يشعر العاملون أمانة عمان الكبرى بالحرية الكافية في ابتكار الأسلوب المناسب للقيام بعملهم.					
9	يشعر العاملون في أمانة عمان الكبرى بان لديهم صلاحية كافية في السيطرة على ما يدور في المكان الذي يعملون فيه.					
10	يشعر العاملون بان عملهم يؤثر إيجابيا على ما يحصل في دائرتهم.					
	3- الإستراتيجية					
11	تمتلك أمانة عمان الكبرى رؤية ورسالة محددة تخدم العملية الإدارية.					

					الفقرة	الرقم
					تتوافر في أمانة عمان الكبرى خطة إستراتيجية واضحة الأهداف.	12
					تغطي الخطة الإستراتيجية لأمانة عمان الكبرى الجوانب كافة الجوانب الادارية المتعلقة بالعمل من خلال الأهداف المتوخى تحقيقها.	13
					تواكب الخطة الإستراتيجية لأمانة عمان الكبرى المستجدات والمتغيرات الحديثة.	14
					4- تكنولوجيا المعلومات	
					تعتمد أمانة عمان الكبرى على تكنولوجيا المعلومات من اجل انجاز مهامها.	15
					اشعر بأن أمانة عمان الكبرى زادت درجة التعاون بين فرق العمل التي تتولى تنفيذ عملياتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	16
					أصبحت أمانة عمان الكبرى أكثر قدره على الوصول إلى المعلومات القيمة التي تساهم في صنع القرارات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	17
					اعتقد بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات يتطلب التركيز على نوعية العنصر البشري في أمانة عمان الكبرى.	18
					زادت أمانة عمان الكبرى من قدرتها على مداخلة عمليات متعددة في عملية واحدة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	19
					ثانيا: إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة)	
					قامت أمانة عمان الكبرى بهندرة أعمالها.	20
					ساعدت برامج الهندرة في أمانة عمان الكبرى في إيجاد حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق سير العمل.	21
					ساعدت برامج الهندرة في تطوير أداء أمانة عمان الكبرى بما يكفل السرعة.	22
					ساعدت برامج الهندرة في تطوير أداء أمانة عمان الكبرى بما يكفل تخفيض التكلفة.	23
					ساعدت برامج الهندرة في تطوير أداء أمانة عمان الكبرى بما يكفل جودة المنتج.	24
					توجهت أمانة عمان الكبرى إلى الهندرة بدافع استخدام معايير دقيقة للمنظمة.	25

26	توجهت أمانة عمان الكبرى إلى الهندرة لتحسين الأداء المالي لها.					
27	توجهت أمانة عمان الكبرى إلى الهندرة بدافع تحـــسين مناخ العمل.					
28	ساهمت عمليات الهندرة في أمانة عمان الكبرى بخفض مستويات المراقبة والمراجعة.					
29	ساهمت برامج الهندرة في أمانة عمان الكبرى في توفير الوقت اللازم لانجاز العمليات المختلفة.					
30	اعتمدت أمانة عمان الك برى على فريق متخصص فـــي الهندرة.					
31	اعتمدت أمانة عمان الكبرى في عمليات الهندرة علـــى إعداد خطة عمل تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب للتنفيذ.					
32	تتم عمليات الهندرة بأمانة عمان الكبرى وفقا لمنهجيـــة عملية قابلة للتطبيق.					

الملحق (ب)
نبذة عن أمانة عمان الكبرى

نبذة عن أمانة عمان الكبرى

أمانة عمّان الكبرى هي أعلى جهة مسؤولة على معظم الخدمات العامة التي تمس المواطن بشكل مباشر في مدينة عمّان، وهي مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي وتمارس الوظائف والسلطات والصلاحيات والمهام والأعمال والأنشطة المنصوصعليها في قانون البلديات الأردني يرئسها اليوم م .عمر المعاني منذ عام 2006.

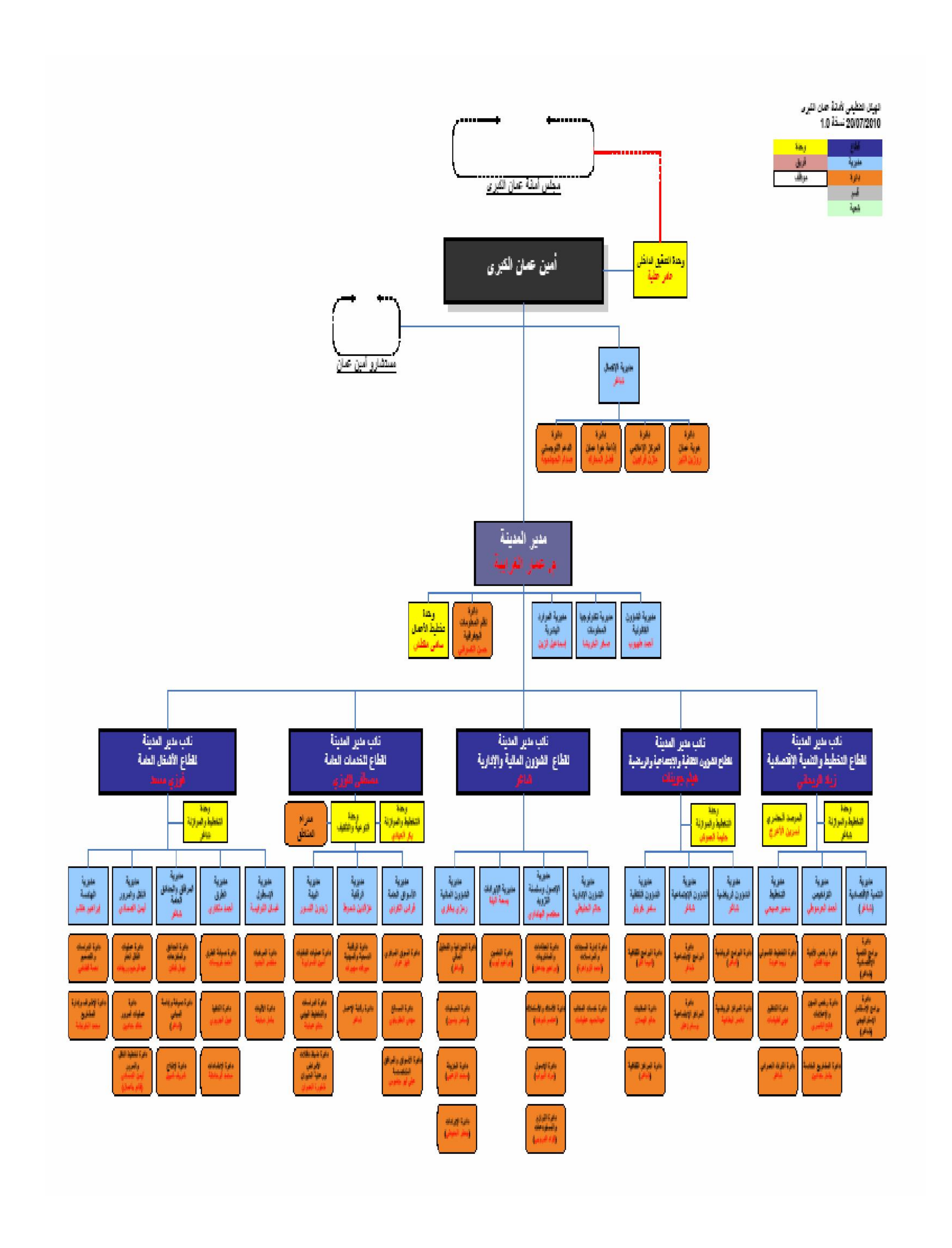
تضم أمانة عمّان الكبرى حاليا 23000 موظف و مستخدم و عامل لخدمة مساحة سكانية تقدر بحوالي 1700 كم^2 قسمت إلىمناطق إد ارية. يبلغ عدد المناطق الإدارية في أمانة عمان 27 منطقة موزعة جغرافيا تحوي كل منطقة طاقم متكامل من الموظفين، أما من الناحية الإدارية هناك مجلس أمانة عمّان الكبرى الذي يضم 68 عضوا برئاسة أمين عمّان الكبرى . المجلس مقسم بدوره إلى أربعة عشر لجنة مختلفة، وتضم أمانة عمّان الكبرى العديد من الدوائر الخدماتية، وتقوم أمانة عمّان الكبرى بدعم الجانب الترفيهي والثقافي بإقامة العديد من النشاطات والمهرجانات خلال السنة ليكتمل إحساس المواطن بجمالية المكان.

تهدف الخطة الإستراتيجية لأمانة عمان إلى تكوين رؤية واضحة وتشكيل إطار شامل لمستقبل لمدين ة عمان، وتطمح هذه الرؤية إلى الوصول بمدينة عمان إلى مدينة عصرية ، آمنة قادرة على تقديم حياة ذات مستوى عالي من الجودة لساكنيها. ولتحقيق ذلك كان لابد من تطوير وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة ومتكاملة تضمن مشاركة جميع المعنيين في عملية التنمية . حيث تم مراعاة عند تطوير الخطة الإستراتيجية لأمانة عمان 2011-2010 كل من متطلبات المخطط الشمولي لمدينة عمان ومتطلبات ومشروع إعادة الهيكلة.

طبقت أمانة عمان الكبرى مشروع إعادة الهيكلة ، مما أدى إلى تحسن الخدمات المقدمة إلى المواطنين والموظفين ، تمثل عملية إعادة الهيكلة في أمانة عمان الكبرى وسيلة رئيسية تسهم في تحقيق جملة من الأهداف التي تعمل على إحداث نقلة تطويرية نوعية في إمكانات وتنظيم وحدات الجهاز الإداري في أمانة عمان الكبرى بما يحقق الكفاءة القصوى في الأداء لمواكبة المستجدات والتطورات

في حقول التنمية المختلفة فهي تسعى إلى تطوير تـ نظيمات الأجهزة العامـــة فـــي أهدافها ووحداتها الإدارية ونشاطاتها الخدمية وإزالة ما بها من ازدواج ، ومراعاة التناسب بين حجم أمانة عمان الكبرى والمهام المناطة بها والعمل علـــى تحـــسين نوعية الخدمات المقدمة للأفراد.

الهيكل التنظيمي لأمانة عمان الكبرى:



الملحق (ج)
قائمة أسماء محكمي الإستبانة

قائمة أسماء محكمي الإستبانة

أ.د. حلمي شحادة
أ.د.زياد المعشر
أ.د. نضال الحوامدة
د. خالد الزعبي
د. حسين العزب
د.غازي أبو قاعود
د.فاطمة الربابعة

المعلومات الشخصية

الاسم : نور فرج إبراهيم الدردساوي

الكلية : إدارة الأعمال

التخصص : إدارة عامة

السنة : 2010

العنوان : الكرك / المرج